

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TESIS

**CONTROL INTERNO Y EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
EN EL ÁREA DE TESORERÍA DEL COLEGIO PROFESIONAL DE ENFERMEROS
DEL PERÚ (CEP) (SEDE EN LIMA), PERÍODO 2018**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

GUTIERREZ VILLENA, JESSICA GUADALUPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

CONTADOR PÚBLICO

LIMA, PERÚ

2019

Dedicatoria

Esta tesis es dedicada de manera muy especial a mi “Santísima Virgen del Carmen”, ella que en todo instante me llena de muchas fuerzas para culminar el presente trabajo de investigación.

A mi adorada hija, quien es mi gran motivo de lucha diaria.

A mi esposo por su ayuda incondicional.

Agradecimiento

En primer lugar, agradecer a la “*Santísima Virgen del Carmen*”, por ser guía espiritual a lo largo del camino y ayudarme a superar las dificultades que se presentan en la vida.

A mi hija por ser motivo de salir adelante diariamente, a mi esposo por su ayuda incondicional en la realización de la presente tesis, a mis padres quienes gracias a sus enseñanzas, virtudes, valores lograron inculcarme la educación la cual ayudo ser capaz de afrontar las dificultades.

A mis maestros, asesores, y compañeros de estudio por su exigencia, sabiduría, enseñanza, y por exigir lo mejor de mí y ser mejor profesional.

Presentación

La presente propuesta de tesis titulada “Control Interno y el Mejoramiento de la Gestión Financiera en el área de tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) (Sede en Lima), período 2018”, tiene como objetivo determinar la incidencia del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (Sede en Lima), período 2018.

De acuerdo con la experiencia laboral y conocedora de la realidad problemática, se evidencia un problema en el planeamiento de gestión financiera que repercute en el control interno de la institución en estudio. Para tener un enfoque claro del problema se formula la siguiente pregunta ¿cómo el control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?, interrogante que ha sido resuelta mediante la aplicación de los instrumentos diseñados en esta investigación.

La metodología realizada en el presente estudio es de tipo: descriptiva – aplicada, con un nivel correlacional aplicando las técnicas de encuesta y entrevista, las cuales fueron contrastadas con las hipótesis que se plantean.

De acuerdo con el planteamiento señalado, la investigación se divide en seis capítulos, el primer capítulo se refiere al planteamiento del estudio, de esta manera se plantea la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, planteamiento del problema, objetivos; y, la justificación e importancia.

En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales, donde se tiene en cuenta los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual.

El capítulo tercero se enfoca en la definición de hipótesis y variables, las cuales posteriormente se han contrastado de manera estadística.

En el capítulo cuarto, se presenta la metodología empleada, donde se muestra el tipo, nivel y diseño de investigación; población y muestra, técnicas de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo quinto, se presentan los resultados de la investigación y se desarrolla el contraste de las hipótesis a través de la prueba de chi cuadrada, lo que ha permitido rechazar o aceptar las hipótesis planteadas de manera estadística.

Finalmente, en el capítulo sexto, se especifican las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Esperando que esta investigación sirva de aporte en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (Sede en Lima) para proponer soluciones que conlleven a la resolución del problema y de esta manera mejorar la gestión financiera y administrativa.

La autora

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Presentación.....	iv
Índice.....	vi
Lista de tablas.....	ix
Lista de figuras.....	xiv
Resumen.....	xix
Abstract.....	xx
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1. Formulación del problema.....	1
1.1 Problema principal.....	5
1.2 Problemas secundarios.....	5
2. Objetivos General y Específicos.....	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. Justificación e importancia del estudio.....	6
4. Alcance y limitaciones.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9
1. Antecedentes de la investigación.....	9
2. Bases teórico-científicas.....	15
2.1 Control interno.....	15
2.2 Gestión Financiera.....	40
2.3 ERP “Pegaso”.....	43
3. Definición de términos básicos.....	44

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	47
1. Hipótesis y/o supuestos básicos	47
1.1 Hipótesis general	47
1.2 Hipótesis específicas	47
2. identificación de variables o unidades de análisis	47
CAPÍTULO IV. MÉTODO	48
1. Tipo y método de investigación	48
2. Diseño específico de investigación	48
3. Población, Muestra o Participantes	49
4. Instrumentos de recogida de datos	51
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	52
6. Procedimiento de ejecución del estudio	52
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
1. Datos cuantitativos	53
2. Presentación de resultados de las entrevistas	53
3. Análisis de Resultados	121
3.1 Contrastación de hipótesis	121
4. Discusión de resultados	126
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
1. Conclusiones	132
2. Recomendaciones	134
REFERENCIAS	136
APÉNDICE	140
Anexo 1: Matriz de consistencia	141
Anexo 2: Instrumentos	142

Anexo 3. Estado de situación financiera comparativo	155
Anexo 4: Propuesta – Aporte de la Tesis	156

Lista de tablas

Tabla N° 1. Matriz lógica de consistencia	49
Tabla N° 2 ¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuentan las Direcciones del CEP?	54
Tabla N° 3 ¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones?	55
Tabla N° 4 ¿Cuenta con un organigrama actualizado y aprobado?	56
Tabla N° 5. ¿Cuáles de las principales actividades que desarrolla, se encuentran enmarcadas dentro del Plan Estratégico del CEP?	57
Tabla N° 6. ¿Ha implementado procedimientos para solicitar recursos económicos, logísticos y de personal, que permitan desarrollar las actividades de su área? ..	58
Tabla N° 7. ¿Imparte instrucciones por escrito, para orientar el trabajo de su personal?	59
Tabla N° 8. Imparte instrucciones sobre el Código de Ética del Profesional de acuerdo a su puesto?	61
Tabla N° 9. ¿Felicita en forma periódica al personal por las acciones meritorias?	62
Tabla N° 10. Al hacerse cargo de su área, ¿ha establecido líneas de conducta a seguir?	63
Tabla N° 11. ¿Cómo comunica al personal con el cual labora, las líneas de conducta a seguir?.....	64
Tabla N° 12. ¿Ha implementado el Manual de Procedimientos de su área?	65
Tabla N° 13. ¿De los objetivos estratégicos del CEP, cual es el que se encuentra más identificado con la finalidad fundamental en el área de Tesorería?	67
Tabla N° 14. ¿Cuál es el indicador de resultado que estima que su área, contribuye con mayor efectividad a alcanzar las metas y objetivos del CEP?.....	68
Tabla N° 15. ¿Qué controles ha implementado su área, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos?.....	70

Tabla N° 16. ¿Los cargos y funciones del personal, se comunican en forma escrita o verbal?	71
Tabla N° 17. ¿Ha implementado controles que permita asegurar la correcta administración de los escasos recursos asignados?	72
Tabla N° 18. ¿Qué información genera su Dirección, relacionada al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del CEP?	73
Tabla N° 19. ¿Qué controles ha implementado con la finalidad de asegurar que la información procesada sea válida y confiable?	74
Tabla N° 20. ¿Qué reporte genera su Dirección, con la finalidad de hacer conocer a la Gerencia General, sobre el avance en el logro y cumplimiento de las metas y objetivos?.....	75
Tabla N° 21. ¿Ha dictado alguna medida para que los diversos niveles del CEP, cumplan con remitir oportunamente la evaluación de los planes operativos?	77
Tabla N° 22. ¿La información que genera su área, permite tomar oportunamente alguna decisión?	78
Tabla N° 23. ¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuenta el CEP?	79
Tabla N° 24. ¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones en el CEP?	80
Tabla N° 25. ¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones?.....	81
Tabla N° 26. ¿Conoce el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo del CEP?	82
Tabla N° 27. ¿Cómo imparte instrucciones al personal bajo su dirección para orientar el trabajo eficientemente?	83
Tabla N° 28. ¿Cuenta con Manual de Procedimientos aprobado?	84

Tabla N° 29. ¿Aplica indicadores para la medición del desempeño y genera información para la evaluación del cumplimiento de dichos indicadores?.....	85
Tabla N° 30. ¿Imparte medidas que minimicen las inconductas funcionales del personal bajo su cargo?	86
Tabla N° 31. ¿Cómo contribuye su Equipo al logro de los objetivos y metas del CEP?.....	88
Tabla N° 32. ¿Cuáles considera que son los logros más importantes de su Equipo?	89
Tabla N° 33. ¿Cuáles son las necesidades prioritarias de su Equipo de Trabajo, ha efectuado requerimiento?	90
Tabla N° 34. ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones formularía para mejorar el desempeño de su Equipo de Trabajo?	91
Tabla N° 35. ¿Evalúa en forma permanente las actividades desarrolladas, con la finalidad de alcanzar las metas previstas?	92
Tabla N° 36. ¿Qué controles ha implementado en su Equipo de Trabajo, con la finalidad de asegurar que la información que procesa sea válida y confiable?	93
Tabla N° 37. ¿ Considera que la aprobación del Manual de Organización y Funciones del área de Tesorería en el Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) permitirá la formulación y evaluación oportuna del plan de gestión financiera?	94
Tabla N° 38. ¿ Considera que la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos del CEP permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos en el área de Tesorería?	95
Tabla N° 39. ¿Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la generación de los Informes de Evaluación de los Planes de Tesorería en el CEP?	96
Tabla N° 40. ¿ El Registro y Procesamiento de Datos permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos en Tesorería del CEP?	97

Tabla N° 41. ¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos en el área de Tesorería del CEP?	98
Tabla N° 42. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control considera más relevante?	100
Tabla N° 43. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Evaluación de Riesgos, considera más relevante?	101
Tabla N° 44. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Actividades de Control Gerencial, considera más relevante?	102
Tabla N° 45. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Sistemas de Información y Comunicación, considera más relevante?	103
Tabla N° 46. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Supervisión, considera más relevante?	104
Tabla N° 47. ¿Cuál es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización en el área de Tesorería del CEP?	106
Tabla N° 48. ¿Qué entiende por Planeamiento de Actividades en el área de Tesorería del CEP?	107
Tabla N° 49. ¿Cuál es el principal documento de gestión con el que cuenta en el área de Tesorería del CEP?	108
Tabla N° 50. ¿Qué documento le permite al personal en el área de Tesorería del CEP bajo su mando conocer sus funciones?	109
Tabla N° 51. ¿Cuenta con un Organigrama actualizado y aprobado el área de Tesorería del CEP?	111
Tabla N° 52. ¿Las actividades que desarrolla su Unidad, se encuentran enmarcadas dentro de los Planes de la dirección general del CEP?	112

Tabla N° 53. ¿De qué forma imparte instrucciones para orientar que el trabajo que realiza el personal se efectúa en forma eficiente?	113
Tabla N° 54. ¿Imparte instrucciones sobre el código de ética profesional en el CEP?	114
Tabla N° 55. ¿El área de Tesorería del CEP cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado?	116
Tabla N° 56. ¿Identifica los objetivos generales en el área de Tesorería del CEP?.....	117
Tabla N° 57. ¿Estima que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos?	118
Tabla N° 58. ¿Conoce el Plan Operativo del CEP?	119
Tabla N° 59. ¿Utiliza la información de la evaluación de los planes donde labora?	120
Tabla N° 60. Contrastación de la Hipotesis General.....	122
Tabla N° 61. Contrastación de las Hipotesis Específicas.....	125

Lista de figuras

Figura N° 1: Flujo de Planificación Financiera.....	41
Figura N° 02. Principal documento de gestión administrativo	54
Figura N°03. Documento de gestión que le permita conocer sus funciones.....	55
Figura N°04. Direcciones que cuentan con su organigrama	56
Figura N°05. Principales actividades que desarrolla, se encuentran enmarcadas dentro del Plan Estratégico del CEP	57
Figura N°06. Procedimientos para solicitar recursos económicos, logísticos y de personal.....	58
Figura N°07. . Instrucciones por escrito, para orientar el trabajo de su personal	59
Figura N°08. Instrucciones sobre el código de ética del profesional	61
Figura N°09. Felicita al personal por las acciones meritorias.....	62
Figura N°10. Al hacerse cargo de su área, ¿ha establecido líneas de conducta a seguir?.....	63
Figura N°11. ¿Cómo comunica al personal con el cual labora, las líneas de conducta a seguir?.....	64
Figura N°12. ¿Ha implementado el Manual de Procedimientos de su área?	66
Figura N°13. Objetivos estratégicos del CEP	67
Figura N°14. Indicador de resultado que contribuye con mayor efectividad a alcanzar las metas y objetivos del CEP	69
Figura N°15. Controles que ha implementado su área, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos	70
Figura N°16. ¿Los cargos y funciones del personal, se comunican en forma escrita o verbal?	71
Figura N°17. Controles que permita asegurar la correcta administración de recursos asignados	72

Figura N°18. Información sobre el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos	73
Figura N°19. Controles que ha implementado con la finalidad que la información procesada sea válida y confiable	74
Figura N°20. Reportes que genera, con la finalidad de hacer conocer sobre el avance en el logro y cumplimiento de las metas y objetivos	76
Figura N°21. Medida para que los niveles cumplan con remitir la evaluación de los planes operativos	77
Figura N°22. ¿La información que genera su área, permite tomar oportunamente alguna decisión?	78
Figura N°23. ¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuenta?	79
Figura N°24. ¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones en el CEP?	80
Figura N°25. ¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones?	81
Figura N° 26. ¿Conoce el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo del CEP?	82
Figura N° 27. ¿Cómo imparte instrucciones al personal bajo su dirección para orientar el trabajo eficientemente?	84
Figura N° 28. ¿Cuenta con Manual de Procedimientos aprobado?	84
Figura N° 29. ¿Aplica indicadores para la medición del desempeño y genera información para la evaluación del cumplimiento de dichos indicadores?	86
Figura N° 30. : ¿Imparte medidas que minimicen las inconductas funcionales del personal bajo su cargo?	87
Figura N° 31. ¿Cómo contribuye su Equipo al logro de los objetivos y metas del CEP?	88
Figura N° 32. ¿Cuáles considera que son los logros más importantes de su Equipo?	89

Figura N° 33. ¿Cuáles son las necesidades prioritarias de su Equipo de Trabajo, ha efectuado requerimiento?	90
Figura N° 34. ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones formularía para mejorar el desempeño de su Equipo de Trabajo?	91
Figura N° 35. ¿Evalúa en forma permanente las actividades desarrolladas, con la finalidad de alcanzar las metas previstas?	92
Figura N° 36. ¿Qué controles ha implementado en su Equipo de Trabajo, con la finalidad de asegurar que la información que procesa sea válida y confiable?	93
Figura N° 37. ¿Considera que la aprobación del Manual de Organización y Funciones del área de Tesorería en el Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) permitirá la formulación y evaluación oportuna del plan de gestión financiera?	94
Figura N° 38. ¿Considera que la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos del CEP permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos en el área de Tesorería?	95
Figura N° 39. ¿ Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la generación de los Informes de Evaluación de los Planes de Tesorería en el CEP?	96
Figura N° 40. ¿ El Registro y Procesamiento de Datos permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos en Tesorería del CEP?	97
Figura N° 41. ¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos en el área de Tesorería del CEP?	99
Figura N° 42. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control considera más relevante?	100

Figura N° 43. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Evaluación de Riesgos, considera más relevante?	101
Figura N° 44. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Actividades de Control Gerencial, considera más relevante?	102
Figura N° 45. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Sistemas de Información y Comunicación, considera más relevante?.....	103
Figura N° 46. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Supervisión, considera más relevante?	105
Figura N° 47. ¿Cuál es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización en el área de Tesorería del CEP?.....	106
Figura N° 48. ¿Qué entiende por Planeamiento de Actividades en el área de Tesorería del CEP?	107
Figura N° 49. ¿Cuál es el principal documento de gestión con el que cuenta en el área de Tesorería del CEP?	108
Figura N° 50. ¿De los siguientes documentos, Diga Ud. cual le permite conocer sus funciones?.....	110
Figura N° 51. ¿Cuenta con un Organigrama actualizado y aprobado el área de Tesorería del CEP?	111
Figura N° 52. ¿Las actividades que desarrolla su Unidad, se encuentran enmarcadas dentro de los Planes de la dirección general del CEP?.....	112
Figura N° 53. ¿De qué forma imparte instrucciones para orientar que el trabajo que realiza el personal se efectúa en forma eficiente?	113
Figura N° 54. ¿Imparte instrucciones sobre el código de ética profesional en el CEP?	115
Figura N° 55. ¿El área de Tesorería del CEP cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado?	116

Figura N° 56. ¿Identifica los objetivos generales en el área de Tesorería del CEP?	117
Figura N° 57. ¿Estima que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos?	118
Figura N° 58. ¿Conoce el Plan Operativo del CEP?	119
Figura N° 59. ¿Utiliza la información de la evaluación de los planes donde labora?.....	120

Resumen

La tesis que a continuación se presenta “Control Interno y el Mejoramiento de la Gestión Financiera en el Área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) (Sede en Lima), período 2018” tuvo como propósito demostrar mediante el análisis evaluativo de la normatividad y procedimientos que el Control Interno se constituye en un instrumento importante, que incide en la gestión y planeamiento financiero del área de tesorería del CEP, de esta manera se analiza y viabiliza una solución al problema que planteado.

En relación con la formulación del problema se plantea hipotéticamente que el control interno se relaciona con la gestión financiera para lo cual se evidencia que el control se relaciona con el planeamiento administrativo y financiero del CEP.

En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es descriptivo - aplicada, siendo el instrumento de investigación un cuestionario de preguntas aplicado a los colaboradores del muestreo hallado; por otro lado, la elección de los elementos de la muestra se realizó mediante el muestreo aleatorio simple estratificado teniendo en cuenta la proporcionalidad de la población en estudio.

Desde el punto de vista de la hipótesis se plantea que el control Interno se relaciona eficientemente con el enfoque de gestión financiera que plantea la institución en estudio.

Los resultados hallados en esta investigación muestran que el diseño de un modelo integral permite mejorar el control interno implantado por la Dirección de Planeamiento Administrativo y Financiero del CEP.

Palabras claves: Control Interno, metas y objetivos, gestión financiera, resultados.

Abstract

The thesis presented below “Internal Control and Improvement of Financial Management in the Treasury Area of the Professional Association of Nurses of Peru (CEP) (Headquarters in Lima), period 2018” was intended to demonstrate by evaluating the norms and procedures that the Internal Control constitute in an important instrument, which affects the management and financial planning of the treasury area of the CEP, in this way a solution to the problem posed is analyzed and feasible.

Regarding the formulation of the problem, it is hypothesized that internal control is related to financial management, for which it is evident that control is related to the administrative and financial planning of the CEP.

Regarding the methodology, the type of research is descriptive - applied, the research instrument being a questionnaire applied to the collaborators of the sampling found; On the other hand, the selection of the elements of the sample was made by simple stratified random sampling taking into account the proportionality of the population under study.

From the point of view of the hypothesis, it is stated that the Internal control is efficiently related to the financial management of the institution.

The results found in this research show that the design of an integral model allows to improve the internal control implemented by the Directorate of Administrative and Financial Planning of the CEP.

Keywords: Internal Control, goals and objectives, financial management, results.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema

El Colegio de Enfermeros del Perú es una organización de tipo autónomo con personería de derecho público interno, no tiene ninguna finalidad de tipo lucrativo, también catalogado como el máximo organismo de representación de la profesión de Enfermería en el país; constituyéndonos en la instancia normativa del ejercicio profesional (Portal del Colegio de Enfermeros del Perú, 2019).

Desde la perspectiva ética, el Colegio de Enfermeros del Perú fortifica la actividad de tipo profesional desde un aspecto humano y deontológico con compromiso social y normativo, prevaleciendo su diligencia en el progreso de competencias de la Enfermera(o), para que se desenvuelvan en sus actividades basándose en el cuidado y la promoción de la salud.

De acuerdo al Artículo 4° del Marco Legal del Estatuto del Colegio de Enfermeros del Perú (2019), la institución “ejerce sus atribuciones dentro del marco legal establecido por los dispositivos legales vigentes como son: la Constitución Política del Perú; Decreto Ley N° 22315 y su modificatoria Ley N° 28512; Ley N° 29011, que autoriza al Colegio de Enfermeros Perú modificar y aprobar autónomamente sus estatutos” (pág. 6); Ley N° 26842- Ley General de Salud, que reglamenta el trabajo que ejecutan los profesionales de la salud; y Ley N° 27669 - Ley de Trabajo de la Enfermera (o) y su Reglamento.

Igualmente, se incentivan a los componentes de la orden enaltecer su nivel competitivo, de manera tal que las capacidades de su dirección “garanticen las condiciones adecuadas para el ejercicio profesional en las áreas del cuidado de enfermería, así como en los distintos horizontes de atención de salud” (Colegio de Enfermeros del Perú, 2017).

Actualmente, el Colegio de Enfermeros del Perú con sede en Lima presenta ciertas fallas de gestión relacionadas con la planeación, organización, dirección y coordinación interna. Uno

de los procesos principales que se desarrollan en el Colegio de Enfermeros del Perú es el proceso de Colegiatura el cual se presenta en la siguiente imagen:



Estructuralmente el Colegio de Enfermeros del Perú tiene su funcionalidad bajo cuatro órganos: a) Órgano de Gobierno, b) Órgano de Soporte técnico, c) Comités Permanentes, y, d) Órganos de apoyo, los cuales tienen sus áreas administrativa, contable y legal.

Específicamente en el área administrativa se emplea el sistema de gestión *Pegaso*, el cual permite conectar áreas como trámite documentario, contabilidad, tesorería, sistemas, caja y bancos y gestión. El software en mención no se viene manejando de manera adecuada, aunado a ello el cambio periódico de nuevos directivos con gestiones diferentes no permite desarrollarlo, a la fecha presente una ineficiente gestión dado que no suministra información rápida en la prontitud de los costos y beneficios de los bienes y servicios que se logran adquirir. Por otro lado, se conoce que ante estos hechos sin una medida de sistema control, los más perjudicados no solo son los que manejan la gestión, sino el personal que labora en la entidad, cargando las críticas de la deficiente organización que tiene la gestión.

Esta situación no favorece un adecuado desarrollo de sus actividades organizacionales. Tampoco cuenta con un marco de referencia propicio sobre el cual pueda fundamentar el proceso de toma de decisiones, esta deficiencia no permite el desarrollo de un buen ambiente laboral que mejore continuamente y tenga capacidad de crecer institucionalmente.

El propósito general del control interno, radica en ofrecer una seguridad razonable de que las entidades alcancen sus objetivos previstos; en este sentido, el control interno, se fundamenta en un sistema de planificación que considera como ejes fundamentales, los objetivos, metas, políticas, estrategias a implementar que permitan el logro de la misión y visión del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima); no se podría concebir un control interno adecuado, si no se conoce los objetivos que se espera lograr.

El Art. 20 de la Constitución Política del Perú (1993) establece que los “Colegios Profesionales son instituciones autónomas con personalidad de derecho público. Se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes” (Colegio de Enfermeros del Perú, 2017).

En la actualidad, la función de planificación en las entidades del Estado es de vital importancia, puesto que permite establecer los objetivos institucionales, las políticas, estrategias, actividades, metas y los indicadores que permitan medir la efectiva y eficiente labor de la administración sobre la base de los objetivos previstos, orientados al cumplimiento de la misión y visión institucional.

En relación a la gestión administrativa del Colegio de Enfermeros del Perú, en el área de Tesorería se han determinado los siguientes problemas:

1. No se tiene un Manual de Organización y Funciones (MOF) aprobado, debido a que no ha sido aprobado a nivel institucional el correspondiente Reglamento de Organización y Funciones del Colegio de Enfermeros del Perú.

2. El Plan de Desarrollo u Operativo del Colegio de Enfermeros del Perú, es realizado con retraso; debido a que no todas las sedes regionales remitieron oportunamente la información solicitada que permita su consolidación; esta situación ha ocasionado que el Colegio de Enfermeros del Perú no cuente oportunamente con el Plan de Desarrollo u Operativo.

3. La evaluación del Plan de Desarrollo u Operativo, se remitió a la Oficina General de Planificación del Colegio de Enfermeros del Perú fuera de los plazos establecidos y sin considerar la totalidad de las actividades desarrolladas por las diversas direcciones; debido fundamentalmente a dos motivos, en primer lugar a la falta de la Directiva emitida por el Sector sobre la evaluación del Plan de Desarrollo u Operativo y en segundo lugar, las regiones no remitieron oportunamente la información relacionada a la evaluación.

4. La evaluación del Plan de Desarrollo u Operativo del Colegio de Enfermeros del Perú, se realiza en forma manual; utilizando para ello dos tipos de información, la primera correspondiente a la información que remiten las diversas regiones sobre la evaluación de sus Planes de Desarrollo u Operativo.

Observándose debilidades en los diversos mecanismos de la organización de control interno, tal como se muestra a continuación:

1. Se han detectado debilidades en el componente denominado Ambiente de Control, puesto que no se cuenta con el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Planeamiento Administrativo del Colegio de Enfermeros del Perú.

2. Se observa debilidades en el componente Evaluación del Riesgo, puesto que, al no haberse formulado y difundido oportunamente el Plan de Desarrollo u Operativo del Colegio de Enfermeros del Perú, las diversas regiones del CEP, desconocen las metas aprobadas a alcanzar para cada uno de los correspondientes indicadores de desempeño, que permitan lograr los objetivos previstos.

3. Se observa debilidades en el componente denominado Actividades de Control Gerencial, al haberse evidenciado falta de coordinación entre las diversas regiones.

4. Se ha evidenciado debilidades en el componente denominado Sistema de Información y Comunicación al haberse determinado que los métodos para el registro, proceso, resumen e información no son adecuados, especialmente la forma como se registra la evaluación del logro de las metas y objetivos previstos.

5. Se han determinado debilidades en el componente denominado Actividades de Monitoreo, al no haberse determinado en forma integral si se han alcanzado las metas previstas y detectar las causas de las posibles desviaciones en el logro de las metas y objetivos Institucionales, que permitan adoptar las decisiones más adecuadas y oportunas.

Esta problemática de la incorrecta dirección institucional, en cuanto al mejor desempeño de sus actividades; necesita de una innovadora propuesta de control idóneo que permita una adecuada planeación, organización, dirección y control.

El Control Interno tiene en cuanto a ejercicio principal evaluar que las funciones se cumplan apropiadamente, así como también, la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las operaciones contables, financieras y administrativas de una organización, además, los elementos principales son las personas, los sistemas de información, la supervisión y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables.

1.1 Problema principal

¿Cómo el control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?

1.2 Problemas secundarios

PE1. ¿Cómo la implementación del control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?

PE2. ¿Cómo el proceso del control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?

PE3. ¿Cómo las herramientas de Monitoreo del control interno inciden en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?

2. Objetivos General y Específicos

2.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

2.2 Objetivos específicos

OE1. Determinar la incidencia de la implementación del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

OE2. Determinar la incidencia del proceso del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

OE3. Determinar la incidencia de la aplicación de las herramientas de Monitoreo del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

3. Justificación e importancia del estudio

Las razones y motivos que me impulsaron a realizar el presente trabajo de investigación, es contribuir a mejorar el Control de la Gestión Financiera del Colegio de Enfermeros del Perú con sede en Lima, mediante la valorización del Control Interno como

herramienta que coadyuva en el logro de los objetivos institucionales; la presente investigación es conveniente porque va a permitir optimizar el monitoreo de las operaciones, con tendencia a una autoevaluación tanto del control interno como de la gestión.

La presente propuesta se justifica por la necesidad de contar con medidas de control interno, que logrará mejorar la Gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima, contribuyendo con la alta gerencia a establecer guías de control interno, para el progreso eficaz de la entidad a través de la toma de decisiones apropiadas y acertadas.

Al realizar este trabajo de investigación, se determinó que existen algunas deficiencias dentro del área de tesorería, las cuales retrasan la rápida toma de decisiones en tiempo real y de forma confiable. Aunado a estas deficiencias podemos mencionar la falta de formación financiera por parte de los directivos y del personal que se encuentra a cargo, la falta de explotación de algunos módulos que comprende el sistema PEGASO, el desconocimiento de un flujo de caja y la poca profesionalización de estrategias para un mejor resultado.

Los beneficios que sobrelleva esta propuesta están enfocados a mantener la eficiencia, eficacia y una mejora en el área de tesorería, puesto que el Control Interno, permite mantener el control de las operaciones y procesos, como también realizar la retroalimentación y los correctivos necesarios; al mismo tiempo de mantener información real y actualizada con el objeto de conocer la situación real del área de Tesorería del CEP y evaluar el desempeño de los planes programados.

Se implanta el control interno, con la finalidad de manifestar en el plazo deseado, cualquier desvío y de mitigar mecanismos que retrasen el cumplimiento de los objetivos anhelados. Permitiéndonos hacer frente ante cualquier hecho que nos pueda perjudicar y actuar de manera rápida en un mercado que, donde día a día la competencia y la exigencia son factores muy importantes.

Importancia.

Los planes administrativos institucionales, formulados de conformidad a las directivas e instructivos sobre el particular, constituyen un instrumento orientador de gestión institucional, permitiendo articular los objetivos sectoriales, con los objetivos estratégicos institucionales a mediano y largo plazo y estos a su vez con los objetivos institucionales a corto plazo y armonizarlos con la estructura funcional programática del Presupuesto Institucional en el Colegio de Enfermeros del Perú, lo que permitirá la formulación del Plan Operativo Institucional.

Se considera que el Colegio de Enfermeros del Perú es un organismo sin fines de lucro; y, que se autosostiene con los aportes económicos de los colegiados es de vital importancia contar con un control interno adecuado que permita monitorear y evaluar la observancia de las metas y objetivos institucionales, permitiendo a sus directivos adoptar las medidas oportunas y apropiadas para el logro de dichos objetivos institucionales.

Se diseñará instrumentos, que permitan una adecuada autoevaluación en los procesos del Colegio de Enfermeros del Perú.

4. Alcance y limitaciones.

No se presentan limitaciones de amplia importancia; sin embargo, por razones de recursos se ha trabajado con una muestra reducida de colegiados, pero significativamente representativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación

Infantes y Heiner (2016), en su tesis denominada: “Caracterización del Control Interno de Tesorería de las empresas de Transporte del Perú: Caso Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016”, para obtener el Título Profesional de Contador Público, de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote-Perú. Nos dice que la investigación tuvo como objetivo general determinar y describir las características del control interno de tesorería de las empresas de transportes del Perú y de la empresa Transportes Mediomundo S.A.C., esta investigación es de diseño no experimental-descriptiva, bibliográfica y cualitativa. En tanto en los resultados de la entrevista se determinó que la mencionada empresa no tiene implementado adecuadamente los componentes del control interno en el área de tesorería, no obteniendo resultados favorables.

Concluyendo que una correcta implementación del control interno en base a las normas establecidas contribuirá al logro de información contable y financiera fiable y oportuna, así como contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Además, respecto a la conclusión del objetivo específico 1, para el adecuado funcionamiento del control interno se deben desplegar adecuadamente los cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión. (Pág. 106)

Tomando como base lo explicado en esta investigación, se concluye que, una correcta implementación del control interno contribuirá al logro de los objetivos organizacionales, ello será desarrollando adecuadamente los cinco componentes del control interno.

Moya (2016), en su tesis nombrada: “La Gestión Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios GBH S.A en la ciudad de Trujillo, año 2015”, para obtener el Título Profesional de Contador Público, de la Universidad Cesar Vallejo Trujillo-

Perú. Nos explica que la presente investigación se ha desarrollado en un diseño no experimental y de corte transversal, con respecto a la población y la muestra está formada por la empresa de servicios GBH S.A., situada en la ciudad de Trujillo, además nos indica que procedieron a utilizar la técnica de documentación, en la recolección y revisión de información del periodo 2014 y 2015; y al examinar los registros de información se encontró que la mencionada empresa sufre problemas de baja rentabilidad, por lo que se deduce que no existe una buena administración de las herramientas de la gestión financiera. El personal directivo incurre en un mal desempeño de gestión y de finanzas, por lo cual esto repercute de forma negativa en el ámbito económico, así como también, no hay una eficiente verificación de sus entradas y salidas en un periodo económico determinado.

Se recomendó que la empresa se establezca propósitos concretos y sensatos a la realidad de la empresa para que se facilite el control de sus rutinas y procedimientos. Asimismo, desplegar un plan financiero que les permita, mediante normas internas de inversión regular los ingresos y egresos. (Pág. (35))

El trabajo de investigación concluye, que toda empresa debe vigilar y sus finanzas, permitiéndole alcanzar mejores resultados en su nivel de rentabilidad y poder hacer buen uso de los recursos que esta posee. Asimismo, es recomendable que la entidad pueda contar con un personal de asesoramiento en nivel de finanzas a fin de cumplir y alcanzar sus metas trazadas.

Vivanco (2018) sustentó la tesis denominada: “Caracterización del Control Interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú”, para obtener el Grado Académico de Contador Público de la Universidad Católica de los Ángeles, Chimbote-Perú. El estudio propuesto, tuvo por objetivo general: “Describir las características del control interno de las micros y pequeñas empresas del sector comercio del Perú y de la empresa “Corporación Textil Unidos SAC.” de Huancayo, 2018” (pág. 31). La investigación fue

bibliográfica-documental y de caso, para el recojo de la información se utilizó fichas bibliográficas y un cuestionario aplicado al gerente de la empresa en estudio. (Pág. 6).

Concluyendo que el “control interno es considerado una herramienta de gestión, con aplicación en el ámbito de las finanzas y la administración; no se trata de manuales de organización y procedimientos, sino de una herramienta práctica para prevenir y detectar malos manejos, fraudes y robos en las diferentes áreas de las empresas” (Vivanco, 2018, pág. 12).

De acuerdo con la revisión de la literatura pertinente, Vivanco (2018) señala que “el control interno si influye positivamente en la gestión de las empresas del Perú. Se puede evidenciar que “Inv. Iquitos S.A.C.” no está aplicando correctamente los subcomponentes de los componentes del control interno establecidos en el informe COSO” (pág.12)., por lo tanto, el control interno se está influenciando positivamente pero no a grandes rasgos en la gestión de dicha empresa.

Asimismo, es necesario resaltar que “la parte más vulnerable de toda empresa comercial es el control de sus inventarios, en la cual se deben tomar las medidas necesarias para el manejo y conservación de mercaderías” (pág. 15), “mediante la comprobación y recuento de las existencias físicas, siendo comprobadas con los registros existentes, de manera que se pueda prevenir el deterioro ocasionado por el tiempo, daños y malos manejos en el almacenamiento de la mercadería”. (Vivanco, 2018, Pág. 54).

Ortega (2018), en su tesis denominada: “El Control Interno y la Rentabilidad en la Empresa Distribuidora de Alimentos Sur – Lurín 2018”, para obtener el Grado Contador Público de la Universidad Peruana de las Américas Lima-Perú. Tuvo como objetivo demostrar, como la aplicación del control interno, mejora la rentabilidad en la Empresa Distribuidora de alimentos del Sur – ubicada en el distrito de Lurín en el 2018. La investigación es de enfoque cualitativo, el diseño no experimental, transversal y descriptivo.

La población está conformada por los socios, gerentes, contadores y colaboradores de la empresa. El tipo de muestreo es no probabilístico. La técnica utilizada es la encuesta. El instrumento es el cuestionario. La obtención de resultados se procesará mediante Excel: tablas, comprensión y análisis de gráficos. Pág. (ii)

En esta investigación se concluye que la Empresa Distribuidora de alimentos del Sur – ubicada en el distrito de Lurín, no aplica técnicas y procedimientos de control interno para la mejora de la rentabilidad, los cuales van a permitir verificar los puntos críticos para luego establecer pautas o lineamientos de control que como resultado brinden una información confiable. Por otro lado, sus procedimientos del control interno se van forjando de manera práctica y empírica, buscando soluciones a problemas de rentabilidad, conforme se presenta en la realidad, volcando sin un previo trabajo de planificación, creando espacios y situaciones a medida que se presentan las exigencias en la Empresa Distribuidora de alimentos del Sur – ubicada en el distrito de Lurín. (Pág. 43).

Investigaciones en el Extranjero

Lascano (2015), en su trabajo de aplicación denominado: “Aplicación de herramientas para la mejora en la toma de decisiones y gestión financiera del capital de trabajo en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba”, para la Maestría en dirección de Negocios dictada por la Escuela de Graduados de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba. El presente trabajo de investigación nos señala que la falta de herramientas que posee la empresa para hacer frente a baches financieros, periodo de baja actividad por la inexistencia de obras, era como única opción recurrir al descubierto bancario, dejando de lado cualquier otra posibilidad de hacerse de fondos. (Pág. 5)

Como parte de sus conclusiones el trabajo de investigación, propone contar con una cobertura a corto plazo, para hacer frente a los desequilibrios puntuales que la actividad de la construcción demanda. Esto significa un considerable ahorro de recursos -sobre todo de

tiempos- por el hecho de poder cumplimentar con todos los compromisos ya asumidos, sin depender de las negociaciones con las entidades bancarias. Pág. (60)

En la investigación se propone buenas soluciones a la problemática que se presenta, concluyendo que se puedan incluir mejores conceptos sobre el capital de trabajo y herramientas que podrían mejorar la gestión financiera. Asimismo, nos indica que las soluciones planteadas son solo una porción muy pequeña de la gran cantidad que puedan aplicarse en la búsqueda de mejoras, pudiendo incluirse mejores propuestas a la ya planteada. (Pág. 60).

Mendoza y Tello (2018), en su tesis denominada: “Propuesta de diseño de un Sistema de Control Administrativo para Mora Lab Center”, para obtener el grado de Contador Público Autorizado de la Universidad de Guayaquil.

Nos manifiesta la entidad atraviesa una situación desfavorable, lo cual ocasionó el despido de varios empleados, al igual que el descuido de sistemas de manejo de información financiera, causando deficiencia en el manejo de la gestión administrativa de los procesos afectando el óptimo crecimiento de la entidad.

Para llevar a cabo este trabajo investigativo se usó encuestas dirigidas al personal que labora en la entidad, mediante las cuales se logró determinar la situación actual de la misma.

Se concluye que los factores asociados con el control interno y externo se dividen en tres bloques: COSO I “cuyos componentes son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y finalmente Supervisión o monitoreo” (Mendoza y Tello, 2018, pág. 31); COSO II comprendido por ocho componentes, los mismos que están interrelacionados entre sí y dichos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización; finalmente COSO III que está compuesto por los cinco componentes y 17 principios que la administración de toda empresa debería implementar. (Pág. 94).

Lucero y Valladolid (2013), en su tesis denominada: “Evaluación del Control Interno al Departamento de Tesorería de la Superintendencia de Bancos y Seguros con Corte 2012”, para obtener el Título de Contador Público Auditor de la Universidad de Cuenca -Ecuador. Nos muestra que el control interno es un instrumento de soporte a la gestión administrativa y mejorar la utilización de los recursos, evitar las irregularidades y dotar de información eficaz a través de la evaluación de control interno. El tipo de estudio elegido, es inicialmente exploratorio y descriptivo. Al mismo tiempo, el presente trabajo de tesis, pretende demostrar que el modelo COSO es un instrumento eficaz en la evaluación del control para cualquier entidad. En esta investigación el área de tesorería cuenta con un control interno confiable, pero existen desviaciones que pueden ser corregidas, tal así se puede apreciar en sus conclusiones.

Lucero y Valladolid (2013) indicaron que “al ejecutar la evaluación de Control interno en el Departamento de Tesorería el riesgo es bajo refleja debilidades en ciertos procesos, pero estas pueden ser corregidas con la implementación de algunos controles”. Pág. (90)

No existen procedimientos establecidos para elaborar los reportes del departamento de Tesorería porque las actividades fueron aprendidas y desarrolladas por el funcionario encargado de esa área, pero las operaciones propias que se realizan en el departamento están apegadas a las disposiciones legales para el sector público. Pág. (91)

En la investigación, se concluyó que el control interno como un elemento importante para la entidad, porque considera que este alcanza de un plan de organización, métodos y procedimientos que deben ser implementados en una entidad, con el compromiso de las personas que lo integran para poder tomar decisiones y programar acciones futuras. Al mismo tiempo, nos señala lo relevante que es el modelo COSO, con la finalidad de identificar los riesgos y poder minimizarlos o erradicarlos.

2. Bases teórico-científicas

2.1 Control interno

Mantilla (2013) indica que “el control interno es definido de maneras diferentes y por consiguiente aplicado en formas distintas. Esa es, posiblemente, su mayor dificultad inherente” (pág. 15). En la indagación de soluciones a ello, se ha pretendido acopiar en una sola enunciación los diversos elementos comunes que admiten conseguir consenso sobre el particular.

Carvajal y Escobar (2018) indicaron que “de esos esfuerzos, el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO, si bien hay otras alternativas entre las cuales se destacan GRC (Estados Unidos), Turnbull (Reino Unido) y COC0 (Canadá)” (pág. 41).

COSO (2019) precisa que “el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la gestión principal y otro personal de la entidad, delineado para suministrar seguridad razonable en correlación con el logro de los objetivos de la organización” (pág. 15).

Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos.

Este último propósito fue agregado por la adenda elaborada en 1994 y no pertenece a la organización conceptual original habida cuenta que manifiesta a la necesidad delimitada de entidades que tienen que inspeccionar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio.

Turner (2015) indica que “el proceso de control interno lo separa en cinco componentes: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y, monitoreo” (pág. 31).

Fonseca (2015) señalan que “la actualización elaborada en 2013 conserva estos propósitos, extiende su eficacia (sobre todo en relación con otras presentaciones de reportes) y resume los mismos dispositivos a partir de los compendios que relaciona a cada uno de ellos” (pág. 29).

Fonseca (2015) sostiene que “GRC, de la OCED incorpora el concepto de *Principled Performance@* [desempeño con principios] entendido como el logro confiable de los objetivos al tiempo que se aborda la incertidumbre y se actúa con integridad” (pág. 21). Son ocho sus componentes: contexto, organice, valore, pro-actúe, detecte, responda, mida, e interactúe.

Turner (2015) sostiene que “Turnbull y CoCo son en el fondo bastante similares, si bien tienen énfasis diferentes” (pág. 15).

Turner (2015) concuerda que “Turnbull, por ejemplo, se focaliza más en el gobierno corporativo y en las estructuras duales de toma de decisiones que son propias del Reino Unido y de algunos otros países de la Unión Europea” (pág. 18).

Mantilla (2019) sostuvo que “CoCo aborda el control en un sentido más amplio y se centra en las personas, por lo cual enfatiza el autocontrol y la autoevaluación” (pág. 51).

Turner y Mantilla confrontan que lo interesante es asegurar, de forma razonable, el logro de los propósitos que la organización tiene como propuesta el cumplimiento del control interno es principalmente tarea de los directivos principales. El “*tono desde lo alto*” es, posiblemente, el eje integrador de estos criterios de control.

La jerarquía y la necesidad en la aplicación de las estrategias del control interno de manera constante han sido aplicadas por los gestores en auditoría y diariamente se resaltan en los procesos de gestión administrativa en las empresas que plantean soluciones estratégicas en su control contable, financiero y tributario.

Sin embargo, Turner y Mantilla (2015) indicaron que “han existido dificultades inmensas habida cuenta principalmente de que cada quien lo ha entendido según su propia manera. Y, en consecuencia, ha surgido un rango amplio tanto de conceptos como de aplicaciones” (pág. 18). Esa fue una de las razones principales que dio origen a la búsqueda de una sola definición común. COSO lo explicó así en 1992: “Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas perspectivas, lo cual origina problemas.

Tal problemática se combina cuando el término, si no es definido de manera precisa, se facultan leyes, regulaciones y/o reglas.

Perspectivas profesionales.

Carvajal & Escobar (2018) afirman que “uno de los primeros estudios que se conocieron sobre el control interno fue publicado en Estados Unidos en 1949 bajo el título *Interna/ Control - Elements of a Coordinated System and Its Imponance to Management and the Independent Public Accountant* [Control interno Elementos del sistema coordinado y su importancia para la administración y para el contador público independiente)” (pág. 38)

Vasquez (2014) sostiene que “la primera definición que la profesión contable hizo sobre el control interno y lo precisa de la siguiente manera: El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados” (pág. 24) que se vinculan hacia una forma de negociación para salvaguardar los activos, estableciendo estrategias para comprobar la fidelidad y la confidencialidad de sus datos contables, originar la eficacia operacional y proponer la adherencia a las propuestas de políticas prescritas.

Vivanco (2018) afirma que “esta es una definición amplia, elaborada por el *Committee on Working Procedures* [Comité sobre procedimientos de trabajo] del *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*” (pág. 31).

Carvajal & Escobar (2018) también se “examina que el procedimiento de control interno se amplía más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con la función de los departamentos de contabilidad y finanzas para incluir control presupuestal, costos estándar, reportes periódicos relacionados con las operaciones y análisis estadísticos” (pág. 31).

También de manera indistinta se registra la importancia de la propagación de los mismos, así como los programas de entrenamiento delineados para ayudarle al personal a que cumpla sus compromisos, junto con un personal de auditoría interna que le provee seguridad adicional (Carvajal & Escobar, 2018), a la dirección respecto de lo conveniente de estos ordenamientos y la extensión en la cual están siendo llevados a cabo de manera efectiva.

Durante considerable tiempo esta fue la enunciación más ordinariamente admitida de control interno, si bien un posterior concepto propuesto por el AICPA fraccionó al control interno en dos elementos: control administrativo y control contable.

Carvajal & Escobar (2018) señalan que “el control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración” (pág. 35). Tales credenciales han sido conceptualizadas como una propuesta de tipo administrativo vinculado de manera directa con el compromiso del logro de los propósitos de la organización, y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.

El control interno también se enfoca en las acciones tomadas por la administración en las empresas privadas o instituciones para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos:

Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas.

Uso económico y eficiente de los recursos.

Salvaguarda de los activos.

Confiabilidad e integridad de la información.

Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones.

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, conocido universalmente como COSO, publicó en 1992 su reporte y formó una genuina revolución en el control interno. La divulgación original fue reestablecida en mayo de 2013 y mantiene las nociones principales al tiempo que hace importantes mejoramientos.

Carvajal & Escobar (2018), definió “el control interno como un proceso, efectuado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (pág. 51).

Díaz (2015) sostiene que “el AS-2 fue reemplazado por el AS-5. Este estándar no señala de manera explícita a COSO dado que admite diversos criterios de control, pero en la práctica es el que se usa” (pág.41). Tal práctica ha sido fortalecida por la orientación de la Security and Exchange Commission, (SEC) encaminada a la gestión respecto de la manera cómo fortalecer la importancia que tiene el control interno (para efectos de luego someter tal valoración a auditoría a cargo del auditor independiente). Específicamente el Coso II plantea establecer una estrategia de mejora continua para dinamizar el planeamiento y gestión administrativa que coadyuve con los indicadores del control interno.

Características del Control Interno

Fonseca y Luna (2015) sostienen que, en atención a los principios constitucionales, el esbozo y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientarían al logro de los siguientes objetivos:

1. Salvaguardar los recursos de la organización empresarial, enfocada hacia una adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

2. Avalar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones suscitando y proporcionando una adecuada ejecución de las funciones y acciones definidas para el logro y cumplimiento de la misión institucional. En este caso se hace mención de la aplicación de los principios de la auditoría y control.

3. Velar porque todas las acciones y recursos de la organización estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la entidad. El control interno mediante la aplicación de los preceptos protege los recursos económicos y financieros de la organización empresarial.

4. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional. Articulando los principios de la auditoría hacia un desarrollo sustancial del control interno.

5. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros. De esta manera se protege el desarrollo de la información que haya sido suministrada como insumo principal para el desarrollo de la auditoría.

6. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos. Como parte del control interno se establecen estrictas medidas que van de la mano con las normas internacionales de auditoría (NIAs) para poder establecer un sistema de gestión eficiente.

7. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación. De esta manera se establecerían indicadores que se enfoquen en una gestión y control interno eficiente.

8. Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características. Definitivamente estableciendo mecanismos articulados al desarrollo de la organización y en cumplimiento de los objetivos.

Actividades del Control Interno.

El Estudio Caballero Bustamante, en su Informativo de Auditoría (2016), indica que:

Los sistemas de control interno pueden ser examinados tanto por un auditor independiente como por el profesional en auditoría interna. Estupiñán (2015) indica que “el descubrimiento de la escasez del control interno puede invalidar toda la labor que hasta ese momento hubiera realizado el auditor” (pág. 63).

Por consiguiente, antes de instaurar las fases de ejecución de su programa de trabajo, el auditor habrá de examinar de manera exhaustiva el sistema de control interno de las instituciones.

Para ello, y tomando como ejemplo los elementos básicos del control sobre la contabilidad, deberá:

Validar, es decir, certificar de la validez de los datos contables, contrastándolos con otros elementos que los comprueben.

Comprobar la suficiencia de los procesos operativos, o sea, certificar la disposición de la información que se debe analizar.

Realizar procesos de retroalimentación analizando los procesos repetitivos para el adecuado funcionamiento, con el propósito de tener la seguridad de que los cálculos son adecuados.

Determinar la validez del sistema de control interno con las actividades de control. (El Estudio Caballero Bustamante, 2016, p. 32).

Estándares de evaluación del Control Interno.

Rodríguez (2017) señala que “las necesidades de control de una empresa, cualquiera que sea su magnitud, aumentan en proporción directa a su crecimiento, por lo que es preciso mejorar los sistemas de plantación y de control que se aplican a los procesos operativos de la organización” (pág. 77).

Rodríguez (2017) lo configuran como “estándares de evaluación del control, las normas, los Manuales de: políticas, riesgos de procedimientos; reglamentos de control interno, auditoría interna, auditoría externa, de organización y funciones; plan estratégico institucional (PEI); presupuesto; programas de inversiones, y otros documentos” (pág. 73).

Estupiñán (2015) indicó que “otros estándares de control son la cantidad y calidad de servicios por cada cierto número de habitantes” (pág. 56). También se estandariza la información referencial y disponible buscando la eficiencia en el trabajo realizado por lo encargados de auditoría.

En la evaluación del sistema de control interno, otra norma internacional a considerar, el denominado Informe COSO.

Estupiñán (2015) indica que “el control interno según el informe COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión*), según Coopers & Librand (2003) en su libro “Control interno: informe coso” expone que los siguientes componentes del sistema de control interno que deben ser necesariamente evaluados por los auditores:

Entorno del control. Es la plataforma de todos los demás elementos del control interno, contribuyendo a la disciplina y estructura de la organización. Los factores del entorno de control se enfocan en la integridad, los valores morales y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía ética de la dirección y la forma de desarrollar el trabajo, la manera en la dirección asigna la autoridad, la responsabilidad, la estructura y el desarrollo profesionalmente de su personal, así como la atención y orientación que proporciona el Directorio.

Evaluación de riesgos. Estupiñán (2015), afirma que “los centros hospitalarios, así como todas las entidades se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados” (pág. 84). Una condición previa a la evaluación del riesgo es la individualización de los propósitos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente

coherentes. La evaluación de los riesgos comprende la identificación y el análisis de los riesgos notables para la consecución de los propósitos de la entidad, y sirve de plataforma para estipular cómo han de ser gestionados los riesgos.

Actividades de control. Estupiñán (2015), señala que “las actividades de control son las estrategias y los procedimientos que aseguran a la dirección que se lleven a cabo las instrucciones” (pág. 46). Ayudando así a que se apliquen reglas estrictas y objetivas para controlar los riesgos afines con la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación. En los centros hospitalarios, hay que igualar, compilar y anunciar investigación de manera pertinente en forma y plazo que admitan cumplir a cada directivo, funcionario y trabajador con sus responsabilidades.

Supervisión. Estupiñán (2015), sostiene que “el sistema de control interno de un centro hospitalario demanda supervisión, es decir, un paso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento de los procedimientos a lo largo del tiempo” (pág.83). Esto se consigue mediante ejercicios de supervisión continua, evaluaciones periódicas a una combinación de ambas cosas.

Estupiñán (2015), también afirma que “la trascendencia y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán fundamentalmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada” (pág. 54). Las deficiencias manifestadas en el control interno concertarán ser notificadas a niveles superiores.

Estos mecanismos, enlazados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está ligado con las actividades operantes de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales (Estupiñán, 2015).

El sistema de control interno es más fehaciente cuando los controles se incorporan en la infraestructura del centro hospitalario y forman parte de la naturaleza de la misma.

Mediante los controles "agregados", se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

El Control Interno es el conjunto de ordenamientos y políticas, que corresponde a la administración de una entidad establecer para registrar, procesar, controlar e informar datos financieros consistentes con las declaraciones que forman parte de los estados financieros, y están enfocados a salvaguardar los bienes y derechos de la entidad. En consecuencia, un control Interno deficiente, producirá información poco confiable y la salvaguarda de los activos será muy vulnerable (Rodríguez Valencia, 2019). El control interno requiere, por parte de la administración para su efectividad, supervisión continua de su cumplimiento y gran atención en su mantenimiento, para establecerse o modificarse de inmediato, cuando: Nace una nueva organización, operación o se modifica parte de ella, por ejemplo, ventas a través de Internet, reestructuración del personal en la empresa, etcétera. Por ampliación o la inversión en activos nuevos, para contar con procedimientos y políticas que permitan su control desde el momento de su adquisición.

Por modificación o nacimiento de nuevas leyes y reglamentos que regulan el marco legal de la entidad.

Si bien los procedimientos y políticas al establecerse deben mantener un equilibrio entre su costo-beneficio, debe cuidarse en no llegar a tener debilidades materiales en los controles internos establecidos. Es decir, que una deficiencia o combinación de deficiencias en el diseño o la operación de sus componentes, no reduzcan a un nivel relativamente bajo el riesgo de que las debilidades causen errores o fraudes que lleguen a provocar efectos por montos materiales en relación con los estados financieros, o bien que puedan ocurrir y no ser detectados oportunamente por la administración de la entidad.

Es por ello que el control interno, lo podemos considerar como uno de los termómetros, que miden la calidad del trabajo de la administración de un negocio, y que se califica por el grado de confianza depositada en la información que genera la administración, que se traduce al final del camino, en asegurar la adecuada salvaguarda de los bienes y derechos del negocio. Otra forma de evaluar con mayor eficiencia el control interno, es a través del trabajo de auditoría, que realiza el departamento de auditoría interna, o que puede realizar un auditor independiente (Rodríguez, 2017).

El trabajo del auditor, podrá realizarse a través de un plan de trabajo que cubra la evaluación de los controles internos establecidos y la verificación de su cumplimiento en todos los procesos del negocio, por lo menos una vez al año o bien realizar pruebas dirigidas a los procesos que la administración ha detectado con algunas debilidades (Hernández, 2014: 97).

El auditor deberá reportar los resultados de su trabajo al más alto nivel del negocio que incluirá, recomendaciones para fortalecer los controles internos existentes. Durante un trabajo de auditoría sobre los estados financieros de la entidad, la responsabilidad del auditor de los estados financieros en relación con el control interno consiste en llevar a cabo un estudio y evaluación del mismo, con objeto de establecer el grado de confianza que puede otorgar al mismo, y con ello, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de sus pruebas de auditoría (Hernández, 2014: 99). Adicionalmente a lo comentado, se encuentra toda la normatividad relacionada con la prevención y detección de fraudes, en la cual un componente importante es el control interno, pero la evaluación abarca algunos otros aspectos de la entidad revisada.

Hernández (2014) señaló que la “importancia de tener un buen sistema de Control Interno, se ha incrementado en debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la

productividad al implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado” (pág. 83).

Hernández (2014), indica que es “en un ambiente de evolución permanente, determinado por las actuales tendencias mundiales, las cuales se centran en el plano económico soportadas por la evolución tecnológica, surge la necesidad de que la función de auditoría interna pretenda el mejoramiento de su gestión” (pág. 58).

Por otro lado, el *Statement on Auditing Standards* (SAS, 2014) del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos afirma lo siguiente: “*El control interno incluye el Plan de Organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas*”.

De lo que se entiende que el Control Interno va más allá de la parte financiera, si no, que es indispensable para promover la eficiencia operacional y cuando se habla de eficiencia nos estamos refiriendo a la adecuada utilización de los recursos para alcanzar los objetivos planeados o previstos.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, concibe al control interno, como: “*El control Interno, es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término de administración, se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la actividad económica*” (Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos, 2015).

En este caso el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, privilegia al Control Interno relacionándolo con la administración en general y en particular como un instrumento que permite designar las actividades de una Entidad para alcanzar sus objetivos planeados.

En Argentina, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas, lo define de la siguiente manera: *“Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efecto de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa, establecida por la dirección de la empresa”*. (Estupiñan, 2002)

Por otro lado, el Colegio de Graduado en Ciencias Contables de Argentina, lo entiende como el plan organizativo y una serie de métodos y procedimientos, vinculados al aspecto financiero y gerencial que apunte al cumplimiento de las políticas establecidas por la Dirección para lograr los objetivos pre establecidos.

E. Fowler Newton, conceptúa al Sistema de Control Interno como: *“conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión, para el logro de los fines de la organización”* (Barquero, 2019).

El autor en este caso orienta al Control Interno hacia la gestión, desde el inicio de sus etapas con la planificación y concluye en el control, para la consecución de los fines de la organización.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, conceptualiza al Control Interno de la siguiente forma: *“Es un proceso realizado por la dirección, administración y otros empleados de la entidad gubernamental, para proporcionar seguridad razonable”* (pág. 94), respecto a si se están lográndose los objetivos siguientes:

- Efectividad, eficacia y economía en las operaciones y la calidad de los servicios.

- Protegiendo y conservando los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, acto irregular o ilegal.
- Cumpliendo las leyes, reglamentos y otras normas reglamentarias.
- Elaborando información financiera válida y confiable.

Establece que el ejercicio del control interno puede ser: previo, simultáneo o posterior, según quien lo ejerza.

Dentro de este establecimiento de ideas, Catacora, (2017; 238), expresa del Control Interno (“Sistemas y Procedimientos Contables”, Venezuela, 2017), lo siguiente: *“Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable; expresa: El control aplicado en la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”*; significando el alto nivel de importancia que tiene establecer un plan de gestión en el control.

Por consiguiente, el autor, Catacora (2017; 238) citado por Chapman (2005) entiende al Control Interno desde el punto de vista financiero, es decir, a la adecuada presentación de los estados financieros y además considera que el control interno aplicado a la gestión, tiene especial relevancia en la mejora de los resultados.

Analizando el control interno desde la perspectiva financiera, Holmes A. (1994; 3) lo define como (HOLMES, Arthur W. “Auditoría: Principios y Procedimientos”, 952pp.): *“Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”* y expresa *“El control aplicado en la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”*.

También la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (1994; 310), la define como (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados): “*El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por cada empresa*”.

La Federación del Colegio de Contadores Públicos de Venezuela lo ha instituido como un Principio de Contabilidad de aplicación obligatoria, con la finalidad de tener una seguridad razonable de la información financiera y promover la eficiencia y productividad de las operaciones en adhesión a las políticas de cada empresa.

Modelo C.O.C.O

Díaz (2015) señaló que dado “a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control” (pág. 91). El consejo denominado *The Criteria of Control Board* emitió, el modelo comúnmente conocido como C.O.C.O donde establecen bases consistentes para cumplir sus objetivos, sin que con ello se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión (Revista Normaría N.º 11.).

Díaz (2015) indicó que “en la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control que se comenta” (pág. 74).

Samaniego (2013) afirma que “el modelo prevé veinte criterios agrupados en cuatro grupos, en cuanto al propósito, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje” (pág. 84). Los criterios definidos para cada grupo son los siguientes:

□ Propósito

1. El objetivo de la auditoria debe ser comunicado a los jefes de la empresa.

2. Identificar los riesgos internos y externos que afectarían el logro de los objetivos.
3. Las políticas para apoyar el logro de los objetivos deben ser comunicadas y practicadas
4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
5. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

□ **Compromiso**

1. Se deben instituir y comunicar los valores éticos de la empresa, de esta manera articularlo con las prácticas éticas de los profesionales en contabilidad y auditoría.
2. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
3. La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
4. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

□ **Aptitud**

1. El personal debe tener los conocimientos, habilidades y las herramientas que sean necesarios para el logro de los objetivos.
2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
3. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos.

4. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas.
5. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

□ **Evaluación y aprendizaje**

1. Se debe inspeccionar el ambiente interno y externo para identificar la información que oriente hacia la reevaluación de los objetivos.
2. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores
3. Las personas consideradas para el logro de los objetivos deben ser revisadas periódicamente
4. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
5. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados
6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Informe CADBURY

Cadbury (2016), sostuvo que “en el Reino Unido, se creó un Comité compuesto por el Consejo de Información Financiera, La Bolsa de Londres y la profesión Contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades” (pág. 95).

El Informe presentado en 1992 por sir *Adrian Cadbury* citado por (Santillana, 2018), tuvo por “objetivo el análisis ético de la situación existente y regular a través de código deontológico de la actividad financiera y contable de las sociedades” (pág. 64). El propósito del informe presentado por el Comité era ofrecer una “visión común de (pág. 94), dada la existente preocupación sobre las normas de información financiera y de contabilidad, es decir, sobre el gobierno de las sociedades (Comité Cadbury, 2016: 43).

La objetividad de vaguedad la normatividad contable, las presiones tanto sobre las sociedades como sobre los auditores, la quiebra inesperada de grandes compañías, pero sobre todo la ausencia de un marco claro que garantizara que los miembros de los consejos de vigilancia, mantuvieran el control de los negocios, impulsaran la tarea de fijar objetivos, las responsabilidades, las normas y valores, así como las estrategias para llevar a cabo la actividad propia de las empresas (Comité Cadbury, 2016: 47).

El Comité Cadbury (2016) indica que la “economía de un país depende del vigor y la eficacia de sus empresas, teniendo en cuenta que éstas deben tener asesorías económicas y jurídicas, al mismo tiempo que impulsar la elaboración o configuración de éticas profesionales para sus miembros” (pág. 91). De este modo el Comité tenía por misión estudiar la situación existente y regular a través de un código deontológico la actividad financiera y contable de las sociedades.

Las empresas cotizables, se dirigen y controlan mediante el sistema de gobierno de sociedades; este sistema contempla la existencia de un consejo de administración, que en Gran Bretaña es unitario y compuesto por miembros ejecutivos y no ejecutivos, un presidente y un secretario, lo que se pretende es “reforzar el sistema de consejo unitario y aumentar su eficacia” (Comité Cadbury, 2016: 47).

El Comité Cadbury (2016) indicaron que “la función que poseen cada una de estas partes del consejo de administración, independientemente de que desempeñen o no responsabilidades ejecutivas, es de supervisar y garantizar la implantación y funcionamiento de controles necesarios sobre las actividades de sus sociedades” (pág. 54). Con el fin de ayudar al desempeño de la labor de los consejos de administración, el Comité ofreció una propuesta de “Código de procedimientos óptimos”; como carta de presentación de la empresa, un marco común para el desarrollo de toda actividad empresarial relacionada con las sociedades cotizables (Comité Cadbury, 2016: 45).

Lo que pretende este código es “fijar el nivel que tienen que alcanzar todas las sociedades cotizables”. El informe del Comité recomienda: “Que en sus informes las sociedades cotizables, declaren en su informe y en sus cuentas si cumplen con el código y que identifiquen las razones por las cuales no lo cumplen en algún área determinada; la Bolsa de Londres tiene la intención de exigir esa declaración como una de las obligaciones permanentes de las sociedades cotizables” (Comité Cadbury, 2016: 49).

Los valores éticos que guían tanto el Código de Procedimientos Óptimos, son los siguientes:

- **Confianza;** Ortega (2018) indica “la necesidad de este valor ético es indispensable para cualquier empresa; las empresas son instituciones sociales que poseen un contrato implícito con la comunidad en la cual se insertan y por lo tanto tienen que tener en cuenta cuál es su entorno social, económico, legal y ético en el que se sitúa” (pág. 41).
- **Franqueza;** Ortega (2018) lo conceptualiza como “un lugar destacado le es conferido a la franqueza y a la información veraz en aquellas acciones o decisiones que adopte la empresa” (pág. 34); de esta forma se ratifica la obligación del consejo de administración de informar con anticipación a sus miembros de los temas objeto de tratamiento en las reuniones.
- **Integridad;** Ortega (2018) afirma que entendida como un comportamiento tanto sincero como completo en cada una de las acciones y decisiones, de los miembros del consejo de administración de modo individual como en forma conjunta” (pág. 46).
- **Responsabilidad;** Ortega (2018) sostiene que un “claro establecimiento de las responsabilidades de los implicados en el gobierno de las sociedades y que es lo

que se espera de ellos, es un elemento importante y un buen gobierno de las sociedades” (pág. 28).

- **Actitud dialógica;** Ortega (2018) lo conceptualiza “como un deber para crear canales de diálogo fluido entre la sociedad y la empresa” (pág. 34), tanto de información como de publicidad y de quejas, esta actitud de diálogo, también debe ser promovida entre los miembros del consejo de administración y los accionistas.
- **Transparencia;** Carvajal & Escobar (2018) indican que “este valor sobre todo gira alrededor de la información, que sobre la sociedad emiten el consejo de administración como las auditorías” (pág. 34) que son “las piedras angulares del gobierno de las sociedades”, el problema de la transparencia en la información financiera es uno de los problemas con los que se enfrentan los gobiernos de las sociedades, pues la necesidad de corregir y examinar la información presentada, aumenta los costos y la incertidumbre de la función de fijación de precios que desempeña el mercado.
- **Claridad;** sobre todo en la información que se espera tanto del consejo de administración como de los auditores del gobierno de las sociedades; una explicación clara de las cuentas y los informes que estos presentan pueden llegar a ser una ventaja para los usuarios de las informaciones.

Modelo C.O.S.O.

Certo (2017) indica que “desde la década de los 80, se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países” (pág. 52), con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones, interpretaciones que, sobre control interno, existen en ámbito internacional.

El objetivo pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las empresas y corporaciones y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

Certo (2017), indica que “la pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto” (pág. 36).

Certo (2017) sostiene que “el control interno durante los últimos años, ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia” (pág. 26).

La necesidad de contar con un control interno adecuado, que permita a las organizaciones alcanzar los objetivos propuestos y lograr la dirección acertada de las actividades de la organización.

La actual definición del control interno emitida por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control C.O.S.O., amplía el concepto de la siguiente manera: ***“El control interno es un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal, diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.*** (Certo, 2017: 56).”

El informe C.O.S.O. nace tras años de trabajo de recolectar opiniones de auditores externos e internos, legisladores, directores financieros, directivos y expertos, las cuales una vez analizadas dieron las bases a las conclusiones del comité patrocinador, el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Comisión de Estados Unidos.

Uno de sus mayores logros es el aportar una referencia conceptual común sobre el control interno, lo cual antes resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que existían sobre el tema.

De manera amplia, C.O.S.O. define el control interno como “un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de tres categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

La primera se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de resguardo de los recursos. La segunda está relacionada con la elaboración de y publicación de estados financieros fiables, incluyendo estados financieros internos y abreviados. La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Estas distintas, pero, en parte coincidentes categorías tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de las necesidades individuales (Certo, 2017: 761).

Estas distintas, pero, en parte coincidentes categorías tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de las necesidades individuales; tienen como objetivo, servir de marco de referencia de control interno para la práctica de y procedimientos administrativos y financieros; orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial (Certo, 2017: 42). De la definición anteriormente referida, resulta interesante resaltar o destacar los aspectos siguientes:

- El control interno se define como un proceso y por lo tanto el mismo podrá ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo; al ser considerado como un proceso, el mismo es un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo; asimismo, es integrado a los procesos operativos de la entidad y no es agregado a los mismo.
- Todos los integrantes de la organización, son responsables por el control interno, ya que lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no tratándose solamente de manuales de organización y procedimientos que indican los que se debe hacer. La responsabilidad del control interno no es exclusiva de ningún evaluador externo al proceso operativo de la entidad, como tradicionalmente se ha supuesto.
- El control interno, solo puede proporcionar un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados. La seguridad total o absoluta no existe en este sentido, ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdo entre varias personas que vulneren el sistema de control interno por más fuerte que el mismo sea.
- Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlo. Los objetivos pueden ser para la entidad como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados.

La estructura de control interno, propuesta por el modelo C.O.S.O., identifica cinco componentes interrelacionados:

Ambiente de Control

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una

organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influya la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Valoración de Riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, las cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos claros y existentes, enlazados en niveles diferentes.

Actividades de Control Gerencial

Carvajal & Escobar (2018) lo enfoca como “aquellas que realizan la gerencia y demás personas de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas” (pág. 64).

Información y Comunicación

Carvajal & Escobar (2018) indican que “deben identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en la forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir con sus responsabilidades” (pág. 36). El sistema de información produce documentos que contiene información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. También debe

darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización (Chapman, 2005: 54). Todo personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a las responsabilidades de control deben asumirse seriamente (Barquero, 2019).

□ **Supervisión**

Los controles internos deben ser supervisados constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cumplir (Barquero, 2019).

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

“Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado”. (Hernández, 2014).

Díaz (2015) indica que “el Organismo Superior de Control, ha considerado de trascendental importancia la emisión de una ley de control interno que regule el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación del sistema de control interno en las entidades del Estado” (pág. 41); materializada en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, publicada el 18 de Abril del 2016; con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidos o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales. Encontrándose pendiente que la Contraloría General de la República dicte las

Normas Técnicas de Control, siendo de aplicación las *Normas de Control Interno* aprobado en Noviembre del presente año; que recoge en su marco doctrinario de la Estructura de Control Interno Control, los cinco componentes de su estructura, de conformidad a lo señalado por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control C.O.S.O.

2.2 Gestión Financiera

Pérez, Juan (2015), en su libro: “la Gestión Financiera” acumula la experiencia secular de la actividad mercantil, durante la que se han desarrollado los criterios, las herramientas y los instrumentos de gestión.” Pag.26

Terrazas Pastor, Rafael (2019) La Gestión Financiera es la actividad que se ejecuta en una organización encargándose de distintas funciones como planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear todo el manejo de los capitales financieros con el fin de concebir mayores beneficios. El propósito es hacer que la organización se desempeñe con efectividad, apoyar a la sobresaliente toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización Pág. 57

Córdoba Padilla, Marcial (2012), La gestión financiera reseña la manera como el gerente financiero debe concebir los aspectos de la dirección general y la composición de factores como la competencia, la inflación y los avances de la tecnología que suelen exigir un capital cuantioso. Asimismo, manifiesta que “la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en la tarea de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control.” (pág. 3)

Por lo tanto, podemos expresar que la gestión financiera es una herramienta muy valiosa que ayuda en la toma de decisiones y que se encarga de administrar los recursos para

la realización de inversiones necesarias en el corto y largo plazo con el fin de alcanzar una buena rentabilidad y el uso adecuado de sus recursos.

Importancia de la gestión financiera.

Córdoba Padilla, Marcial (2012), Es de gran impacto para toda organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de sus proyectos de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la seguridad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Menciona que un instrumento eficaz para la gestión financiera es el control de gestión que avala en un alto grado la consecución de los objetivos propuestos por los responsables y ejecutores del plan financiero.

Función Financiera.

Córdoba Padilla, Marcial (2012) Es la acción por la cual el administrador financiero proyecta, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Sugiriendo que en las microempresas la función financiera reincidenta en una sola persona y en empresas medianas o grandes la responsabilidad corresponde a una vicepresidencia o gerencia financiera. Se divide en tres áreas de decisiones: Decisiones de inversión ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?, decisiones de financiamiento ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?; y, decisiones de política de dividendos ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?

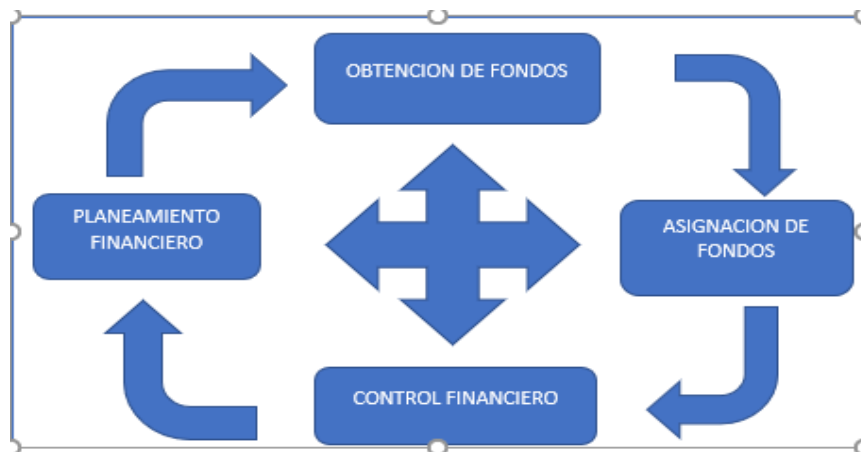


Figura 1: Flujo de Planificación Financiera.

Pérez Carballo, Juan (2015), en su libro: “Función Financiera” menciona que el objetivo de cualquier organización, es asegurar su supervivencia y progreso. Para conseguir ambas metas, la empresa está en la obligación de mejorar continuamente, para superar las progresivas exigencias del entorno, crecer, para alcanzar una capacidad que le permita competir adecuadamente y acortar el nivel de riesgo, para no poner en juego su continuidad.

Pág. 25

Por otro lado, el objetivo Financiero según Córdoba Padilla, Marcial (2012), menciona que son cuatro los fundamentales de toda organización:

Extender la renta de la inversión.

Formar un mayor y mejor valor agregado por empleado.

Realzar el nivel de satisfacción para los mercados y consumidores.

Aumentar la participación en el mercado.

El objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos:

La de generar recursos o ingresos.

La eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.

La empresa requiere conocer el ambiente de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el tiempo. Estas decisiones representan en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.

2.3 ERP “Pegaso”

Córdova (2012) indica que “el término ERP se refiere a Enterprise Resource Planning, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales” (pág. 26).

Estos programas se hacen cargo de diferentes operaciones internas de una empresa, desde producción a comercialización o incluso recursos humanos. Los sistemas ERP presumen una gran inversión para las empresas. Según una encuesta de Panorama Consulting de 2013, un 40% de las empresas que adquieren un ERP notan un aumento la productividad.

Además, los ERP brindan integración con soluciones de BI o Business Intelligence, accediendo ejecutar informes sobre el estado de la empresa directamente con los datos del sistema ERP. Esto otorga un nivel de conocimiento detallado y actualizado del estado de la empresa que resulta necesario a la hora de examinar y mejorar los procedimientos internos como el marketing y ventas, la organización y gestión financiera de la compañía y otros aspectos claves para hacer funcionar de una mejor manera la empresa.

Asimismo, como aportan ventajas, la adquisición de estos programas presenta inconvenientes o desventajas para las empresas, en este caso, sería el coste del software ERP.

Por otro lado, un software ERP es adecuado para todo tipo de empresas, tanto multinacionales como PYMES. Además, gracias a los distintos modelos personalizables, cualquier empresa, sin importar los diferentes procesos que tenga o el sector al que pertenece, puede personalizar su propio ERP. Existen proveedores que se especializan en la implantación de ciertos ERP, ya sea por producto o sector, consiguiendo unos mejores resultados tras la adquisición del ERP.

Hay empresas que adquieren un nuevo software ERP por la obsolescencia de hardware o software utilizados anteriormente, permitiéndole uno nuevo la integración de procesos, así como, resolver problemas de procesamiento de pedidos, solucionar errores y evitar datos duplicados y, por último, reducir el inventario excesivo.

3. Definición de términos básicos

Acciones de control: La caracterización y el análisis de los riesgos es un proceso dinámico y continuo y compone un elemento fundamental de un sistema de control interno eficiente. La dirección debe inspeccionar minuciosamente los riesgos existentes a todos los niveles de la entidad y ejercer medidas oportunas para funcionar con productividad. (Berbia, 2018).

Son las acciones que se llevaran a cabo para la supervisión de un adecuado desempeño de los criterios establecidos.

Control interno: Según Chiavenato, Idalberto (2014) “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (pág. 36). Según la Contraloría General de la República es el conjunto de acciones y actividades que toman las organizaciones, con el propósito de prevenir posibles riesgos que impacten su desarrollo financiero y organizacional. Se basa en una estructura fundada en cinco componentes funcionales:

Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación.

Riesgos:

Riesgos de control: La forma de considerar al control tan sólo como el asentamiento de reglas, medidas de evaluación y corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Las organizaciones evalúan la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las variantes negativas. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias se deben establecer y optimizar los programas de acción con la finalidad de conseguir los propósitos deseados.

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Supervisión permanente: “Comprende el conjunto de acciones para observar, examinar, inspeccionar las actividades del personal”. Considerando así los siguientes mecanismos: evaluación de los riesgos, actividades de control, comunicación y supervisión

Información: “La información se refiere a un conjunto de mecanismos que permiten a la persona identificar los datos de su entorno y construirlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía en su ejercicio”. (Carvajal & Escobar, 2018)

Comunicación: La comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado (Díaz, 2015).

Desempeño: “Es un procedimiento que pretende apreciar, de la manera más metódica y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización”. (Díaz, 2015)

Procedimientos: Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores” (Carvajal & Escobar, 2018).

Dirección: Según Chiavenato (2014) “Es dirigir a la empresa asumiendo los fines para lograr las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Teniendo como fin alcanzar mayor rendimiento en el personal”

Organización: Koontz y Weihrich (2014) “Es la caracterización de las actividades requeridas, para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con dominio, delegación, coordinación, donde se maneje la estructura organizacional adecuadamente”.

Objetivos: Fonseca Luna (2015) sostuvieron que los objetivos son enunciados que establecen qué es lo que se va a lograr, pero no cómo. Toda empresa tiene variados objetivos los cuales representan los valores que habrán de regir en la organización; los objetivos

organizacionales generales, que fundan el entorno de la organización y la dirección por la cual se conducirá, existiendo metas con menos permanencia que definen labores específicas que tendrán que desempeñar las unidades que componen la empresa.

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

1.1 Hipótesis general

La propuesta de medidas de Control Interno contribuye a mejorar considerablemente la gestión del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

1.2 Hipótesis específicas

HE1. La Implementación de un Sistema de Control Interno si ayudará en el cumplimiento de metas y objetivos del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

HE2. Las actividades de control interno optimizan los procedimientos de planeación, organización, dirección y control en la gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

HE3. La Implementación de un Sistema de Control Interno influye positivamente en el nivel de políticas de gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

2. identificación de variables o unidades de análisis

Variable independiente: Control Interno.

Variable dependiente: Gestión Financiera.

CAPÍTULO IV. MÉTODO

1. Tipo y método de investigación

El tipo de investigación es Cuantitativa porque se elabora estadísticas a partir de ella, el nivel No experimental porque no se manipulará las variables y se tomará los hechos como realmente sucedieron.

La presente investigación es de método inductivo - deductivo, porque a partir de una muestra hallaremos las conclusiones, con la recolección de información se describirá las variables dando a conocer la relación entre ellas y la importancia de ambas en el contexto del Control Interno y la Gestión, determinando así la relación que existe entre las variables de estudio.

El tipo de investigación es descriptiva, por cuanto presenta la realidad actual y mediante la aplicación de modernas técnicas de gestión, se explica la relación existente entre un adecuado Control Interno y la Gestión Financiera que realiza el área de tesorería del CEP.

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es aplicado, en relación que se emplearon los conceptos y conocimiento de Control Interno, para llevar a cabo el estudio que se aplicó como modelo.

2. Diseño específico de investigación

Método de la investigación

El método de investigación es “descriptivo”; complementado con el análisis estadístico.

Diseño (s) a utilizar en el estudio

El presente estudio de investigación emplea los parámetros del diseño descriptivo de carácter relacional, siguiendo el siguiente diagrama:

$$M1 = O_{x1} - O_{x2} - O_y$$

Donde:

M1 = muestra.

OX1= observaciones obtenidas del grupo de entrevistados.

Oy= observaciones obtenidas del grupo de encuestados.

3. Población, Muestra o Participantes

Para la investigación se determinó como población el Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana el cual está conformada por el Consejo Nacional y el Consejo regional, en tal sentido la población es de carácter finita.

La muestra es no probabilística porque se determinó a criterio del investigador al Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana. La población de estudio estuvo conformada de la siguiente manera:

Tabla N° 1. Población y muestra

GERENCIAS EN LOS CONSEJOS	N° de Colaboradores de las sedes a nivel nacional del CEF
Gerencia General	02
Gerencia de Recursos Humanos	02
Gerencia de Planeamiento	08
Gerencia Administrativa	12
Gerencia Financiera	14
AREAS Y OFICINAS	
Asesor Gestión en RRHH	04
Digitadores	02
Área de Logística	05
Área de Proyectos de Inversión	05
Técnicas Administrativos	02
Digitadores	02
Área de Sistemas	08
Digitadores	12
Operarios y Empleados	80
Oficina de mantenimiento	63
Oficina de abastecimiento	32
Apoyo	22
Total Colaboradores	275 colaboradores

El tipo de muestreo es aleatorio simple estratificado, no siendo necesaria la aplicación de alguna fórmula estadística ya que se tiene una población pequeña de colaboradores. En tal sentido, la muestra tomada, corresponde a las áreas seleccionadas en función a la importancia y contribución al logro de los objetivos y metas organizacionales; como son:

Muestreo para las entrevistas

Direcciones

Conformada por tres Direcciones y son las siguientes:

- Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo:
1 Director de Planeamiento.
- Dirección de Gestión Administrativa y Operativa:
1 Sub director de Gestión Administrativa.
- Dirección Financiera
1 Director de Gestión Financiera.

Equipos de Trabajo

Tres equipos de trabajo, conformados por 11 trabajadores y son las siguientes:

Equipo de Trabajo N° 01, encargado del Sistema de Personal, Bienestar y Salud; se cuenta con tres personas:

- 1 Asesor en Gestión de Recursos Humanos
- 2 Digitadores

Equipo de Trabajo N° 02, encargado del Sistema Logístico, Económico y Financiero; y todo lo relacionado al Sistema de Planificación y Proyectos de Inversión, se cuenta con:

- 1 Asesor en Gestión Logística
- 1 Asesor en Gestión Financiera y Proyectos de Inversión
- 2 Digitadores
- 2 Técnicos administrativos (Licenciados en Administración)

Equipo de Trabajo N° 03, se encarga del Sistema Operativo y cuenta con:

- 1 Asesor en Ingeniería y Sistemas.
- 1 Digitador

Muestreo para las encuestas

Empleados administrativos

Aleatorio simple, se han tomado 120 colaboradores de las diferentes sedes del CEP.

4. Instrumentos de recogida de datos

Las principales técnicas aplicadas han sido las siguientes:

Entrevistas (ver anexo 2)

La entrevista fue estructurada, donde como entrevistador se elaboró un Guión de preguntas antes de la entrevista. Este tipo de entrevista ha sido fácil de administrar y evaluar, dándonos una evaluación más objetiva hacia la investigación planteada.

Las pautas para establecer la entrevista fueron las siguientes:

- Se establecieron objetivos claros antes de formular las preguntas de la entrevista.
- Se seleccionó a las personas entrevistadas
- Se prepararon a las personas antes de entrevistarlas y de esta manera se contó con el apoyo objetivo de lo que se buscó.
- Las entrevistas se realizaron entre el 15 al 30 de agosto del presente año.

Se formuló la primera entrevista orientada al Grupo Direcciones (Anexo 2, cuestionario que consta de 21 preguntas).

La segunda entrevista estuvo orientada a los equipos de trabajo conformado por 3 Equipos de Trabajo (Anexo 2, cuestionario que consta de 14 preguntas).

Encuestas (Anexo 2, cuestionario de preguntas cerradas que consta de 23 preguntas)

La encuesta es un estudio observacional en el cual no se modificó el entorno ni controló el proceso que estuvo en observación. Los datos se obtuvieron a partir de la

formulación de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra seleccionada. En efecto, se tuvo en consideración los siguientes aspectos:

- Se estableció un cuestionario con preguntas directas y objetivas, con un lenguaje sencillo para no complicar las respuestas del trabajador encuestado.
- Este instrumento de recolección de datos tuvo como objetivo conocer las apreciaciones que tienen los trabajadores acerca del control interno.
- El cuestionario estuvo compuesto de 23 preguntas, orientado a los trabajadores de las diversas áreas de la institución.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos por la encuesta se utilizará el programa informático Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Package for Social Sciences) en español versión 23.

El SPSS versión 25 va a permitir elaborar una base de datos para registrar la información recogida para todos los indicadores de las variables de estudio.

Análisis documental

Conformada por toda la bibliografía que se ha acopiado para el desarrollo de la presente tesis. El análisis documental es la técnica de representación del contenido de los documentos en un sistema documental realizado, principalmente, para poder ser recuperados cuando sean necesitados y de esta manera poder organizar las bases teóricas y contrastar las hipótesis con los resultados que se hallaron.

6. Procedimiento de ejecución del estudio

Las técnicas de estadística inferencial permitirán contrastar la hipótesis de investigación para lo cual se aplicarán las pruebas estadísticas Chi cuadrado para las variables categóricas y el coeficiente de correlación para variables cuantitativas y ordinales.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis en la investigación: “Si el control interno se constituye en un instrumento importante, entonces contribuye en la evaluación de los planes de gestión financiera en el CEP”.

Este estudio comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos de la investigación:

OE1. Determinar la incidencia de la implementación del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

OE2. Determinar la incidencia del proceso del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

OE3. Determinar la incidencia de la aplicación de las herramientas de Monitoreo del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo parcial, nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación y consecuentemente nos permite contrastar la hipótesis de trabajo para aceptarla o rechazarla con un alto grado de significación.

2. Presentación de resultados de las entrevistas

a. El Grupo “DIRECCIONES” conformado por las Direcciones de Planeamiento Administrativo y Operativo del CEP, Dirección Administrativa, Dirección Operativa y Dirección Financiera; total cinco (05) Direcciones.

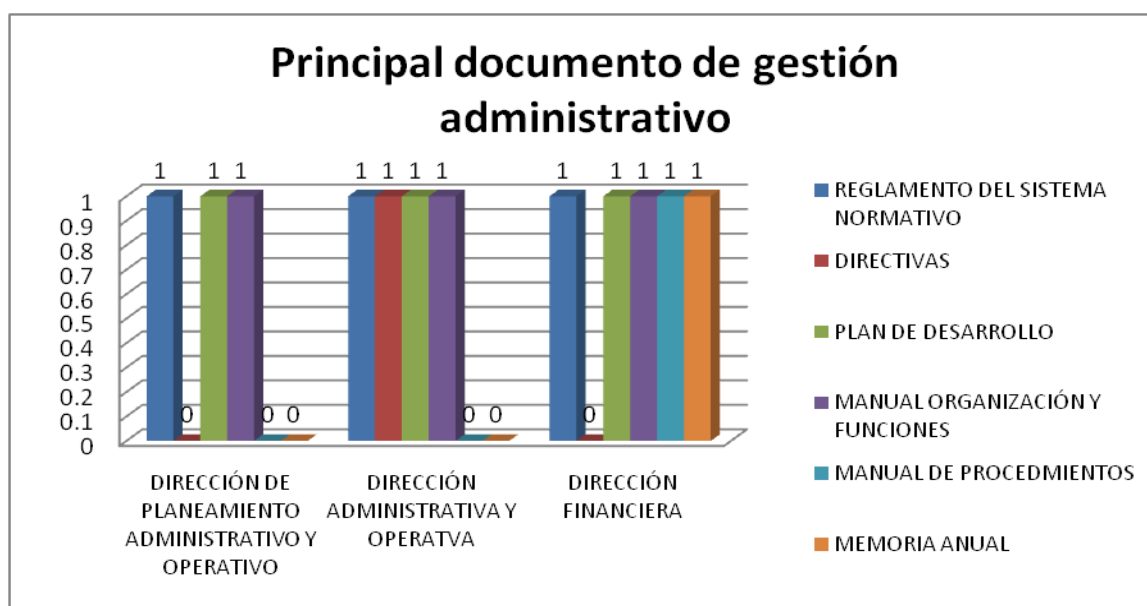
Tabla 2

¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuentan las Direcciones del CEP?

PRINCIPAL DOCUMENTO DE GESTIÓN APROBADO	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
REGLAMENTO DEL SISTEMA NORMATIVO	3	1	1	1
DIRECTIVAS	1		1	
PLAN DE DESARROLLO	3	1	1	1
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	3	1	1	1
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1			1
MEMORIA ANUAL	1			1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao.

Figura N°02. Principal documento de gestión administrativo



Se observa en el cuadro de la pregunta 1 que son 3 Direcciones las que cuentan con el reglamento del sistema normativo, solo la Dirección Administrativa y Operativa cuenta con Directivas, por otro lado, las 3 direcciones cuentan con Plan de desarrollo, Manual de Organización y Funciones, la dirección financiera cuenta con el Manual de Procedimiento y también con la Memoria Anual. Lo que significa que en el área de Tesorería del Colegio

Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima) no se cuenta adecuadamente con los documentos de gestión administrativa.

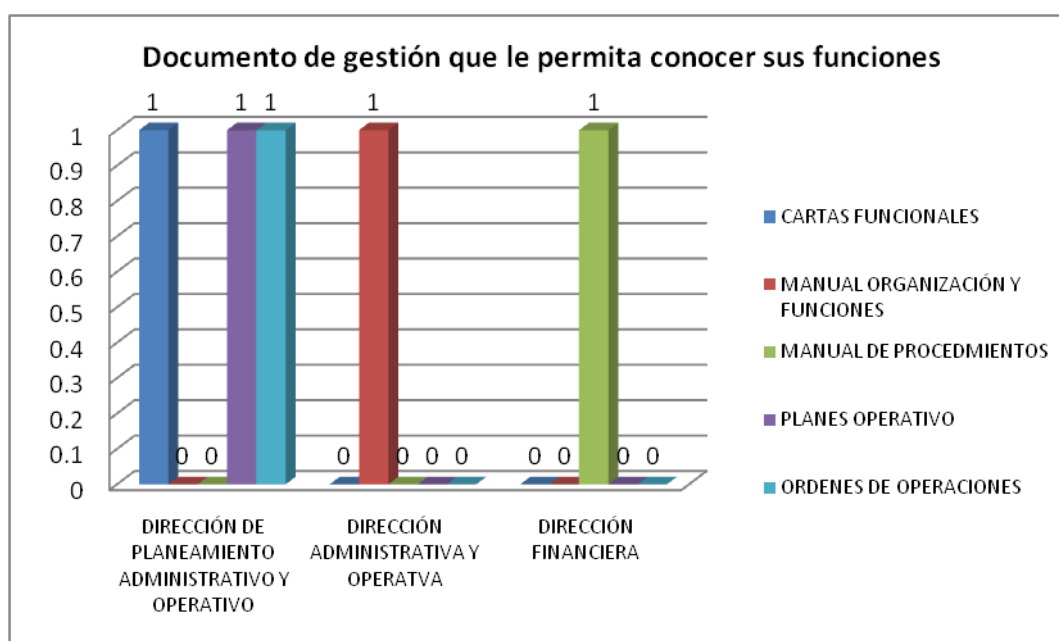
Tabla 3

¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones?

DOCUMENTO DE GESTIÓN	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
CARTAS FUNCIONALES	1	1		
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	1		1	
MANUAL DE PROCEDMIENTOS	1			1
PLANES OPERATIVO	1	1		
ORDENES DE OPERACIONES	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°03. Documento de gestión que le permita conocer sus funciones.



Se aprecia en el resultado de este cuadro que solo la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo cuenta con cartas funcionales, planes operativos y ordenes de

operaciones; la Dirección Administrativa y Operativa cuenta con Manual de Organización y Funciones; la Dirección Financiera cuenta con el Manual de procedimientos. Lo que significa que las tres direcciones en estudio no conocen adecuadamente sus funciones de gestión.

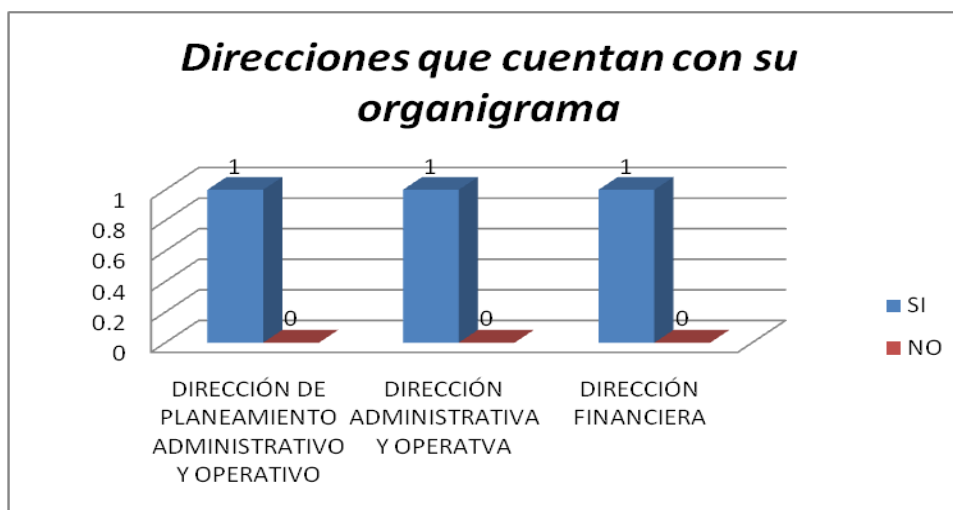
Tabla 4

¿Cuenta con un organigrama actualizado y aprobado?

	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
SI	3	1	1	1
NO	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°04. Direcciones que cuentan con su organigrama



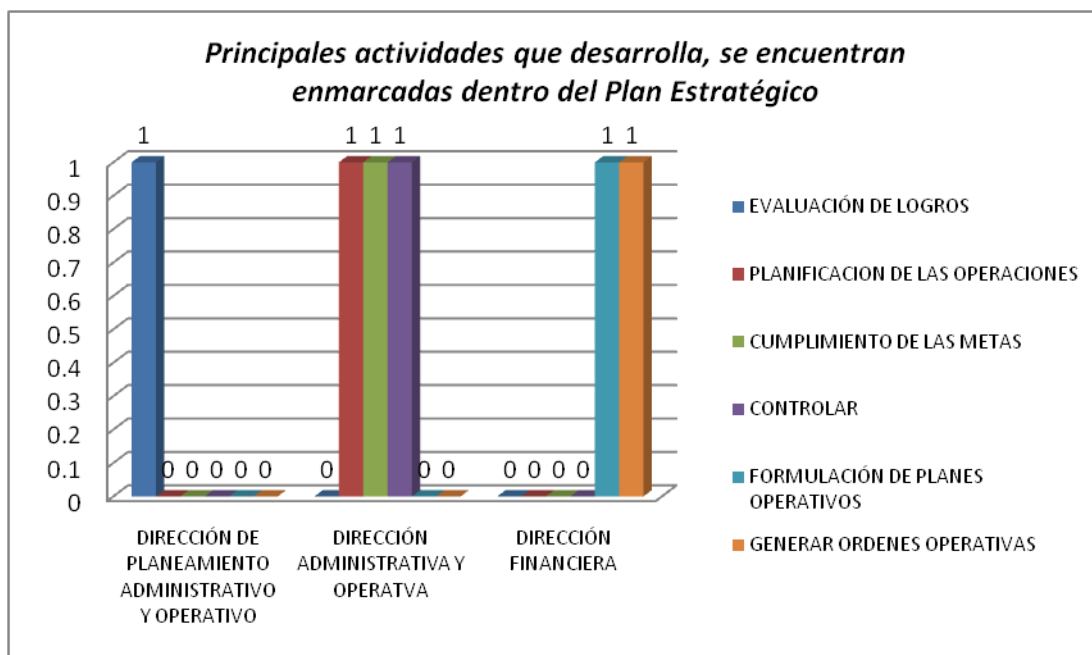
Se aprecia que las tres direcciones cuentan con su organigrama actualizado y aprobado. Lo que significa que en el área de Tesorería del CEP (sede en Lima) cuenta con el organigrama estructural y que es conocido por los funcionarios de las diversas direcciones.

Tabla N° 5. ¿Cuáles de las principales actividades que desarrolla, se encuentran enmarcadas dentro del Plan Estratégico del CEP?

ACTIVIDADES QUE DESARROLLA	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
EVALUACIÓN DE LOGROS	1	1		
PLANIFICACION DE LAS OPERACIONES	1		1	
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS	1		1	
CONTROLAR	1		1	
FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS	1			1
GENERAR ORDENES OPERATIVAS	1			1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°05. Principales actividades que desarrolla, se encuentran enmarcadas dentro del Plan Estratégico del CEP



Tal como se observa en la Tabla 5, que se presenta a continuación, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo respondieron evaluación de logros; la Dirección Administrativa y Operativa cuenta con una

adecuada planificación de las operaciones, presenta análisis respectivos del cumplimiento de las metas y también tiene un adecuado control de los procedimientos.

Por otro lado, la Dirección Financiera cuenta con una adecuada formulación de planes operativos y generación de órdenes operativas. De lo señalado anteriormente, se resume que las tres direcciones, han descrito sus funciones; que, como consecuencias de las actividades previstas en el Plan Estratégico en el área de Tesorería del CEP (sede en Lima), como: optimizar el sistema organizacional, reforzar y establecer un moderno sistema estratégico de información, entre otras actividades que se desarrolla.

Tabla N° 6. ¿Ha implementado procedimientos para solicitar recursos económicos, logísticos y de personal, que permitan desarrollar las actividades de su área?

PROCEDIMIENTOS PARA SOLICITAR RECURSOS	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
NO SE SOLICITA	1	1		
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO	1			1
LOGISTICA	2	1	1	
FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO	1			1
REFRIGERIOS	1		1	
BIENES LOGISTICOS	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°06. Procedimientos para solicitar recursos económicos, logísticos y de personal



Tal como se observa en la Tabla 6, los entrevistados de la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo indican que de acuerdo a los procedimientos para solicitar recursos económicos, logísticos y de persona, 1 jefe señala que no ha solicitado, 2 jefes de logística indican que son necesarios y 1 jefe señala que los bienes logísticos son indispensables; en cuanto a los resultados de la Dirección Administrativa y Operativa, 1 jefe señala que los procedimientos logísticos son importantes y para otro jefe los refrigerios son indispensable.

En relación a los resultados de la Dirección Financiera, en la dirección de presupuesto se han solicitado recursos económicos, logísticos y de personal y finalmente otra jefatura indica que el fondo para pagos en efectivo es uno de los procesos que se han implementado.

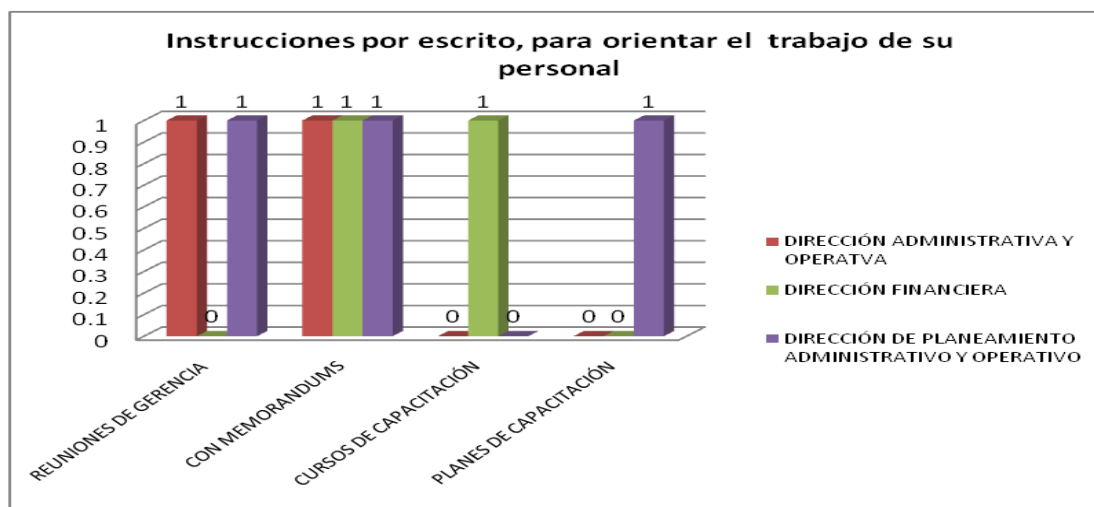
De lo señalado anteriormente, se resume que el procedimiento establecido para solicitar recursos económicos, logísticos y de personal, se realiza a través de las direcciones y/o oficinas encargadas de dicha labor; sin embargo, no se precisa si se han establecido procedimientos para solicitar dichos recursos.

Tabla N° 7. ¿Imparte instrucciones por escrito, para orientar el trabajo de su personal?

MODALIDAD DE INSTRUCCIONES QUE SE IMPARTE	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
REUNIONES DE GERENCIA	2	1	1	
CON MEMORANDUMS	2	1	1	1
CURSOS DE CAPACITACIÓN	1			1
PLANES DE CAPACITACIÓN	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°07. . Instrucciones por escrito, para orientar el trabajo de su personal



Tal como se observa en la Tabla 7, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo, 03 respondieron que imparte instrucciones mediante memorándums, 02 a través de reuniones de gerencia y 01 en cursos de capacitación y planes de capacitación.

De lo señalado anteriormente, se resume que las instrucciones se imparten preferentemente por escrito, mediante memorándums, siguiendo en ese orden las reuniones de gerencia, cursos de capacitación y planes, donde las capacitaciones se imparten en forma verbal.

Por otro lado, también se aprecia que la Dirección Financiera, imparte instrucciones a su personal mediante Memorándums y Cursos de Capacitación; en cuanto a la Dirección Administrativa y Operativa, se indica que se imparte instrucciones mediante reuniones de gerencia y memorándums.

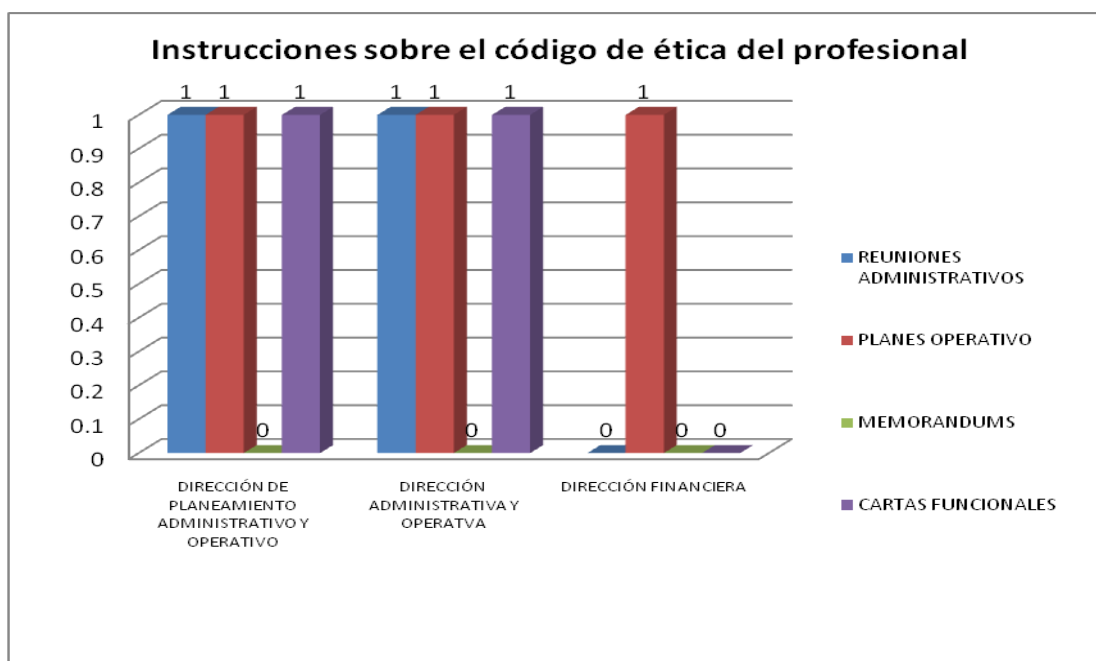
Como podemos ver las respuestas son dispersas en cuanto a la herramienta de instrucción que se imparte, no existiendo uniformidad ni criterio común por parte de los directores del CEP para dar instrucciones. Evidenciándose que no existe uniformidad en las instrucciones.

Tabla N° 8. Imparte instrucciones sobre el Código de Ética del Profesional de acuerdo a su puesto.

INSTRUCCIONES SOBRE EL CÓDIGO DE ÉTICA	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
REUNIONES ADMINISTRATIVOS	1		1	
PLANES OPERATIVO	3	1	1	1
MEMORANDUMS	1	1		
CARTAS FUNCIONALES	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°08. Instrucciones sobre el código de ética del profesional



Tal como se observa en la Tabla 8, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a las tres Direcciones, 03 respondieron que imparte instrucciones sobre el Código de Ética del Profesional de acuerdo a su puesto, en los respectivos Planes operativos la respuesta es unánime; la Dirección Administrativa y Operativa indica que a través de reuniones administrativos, la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo señala mediante memorándums y la Dirección Financiera indica que mediante cartas funcionales. De lo señalado anteriormente, se resume que las

instrucciones sobre el Código de Ética Profesional, se imparten preferentemente dentro de los Planes Operativos, en menor relación lo realizan directamente en reuniones administrativas y otros lo realizan por escrito mediante Memorándums.

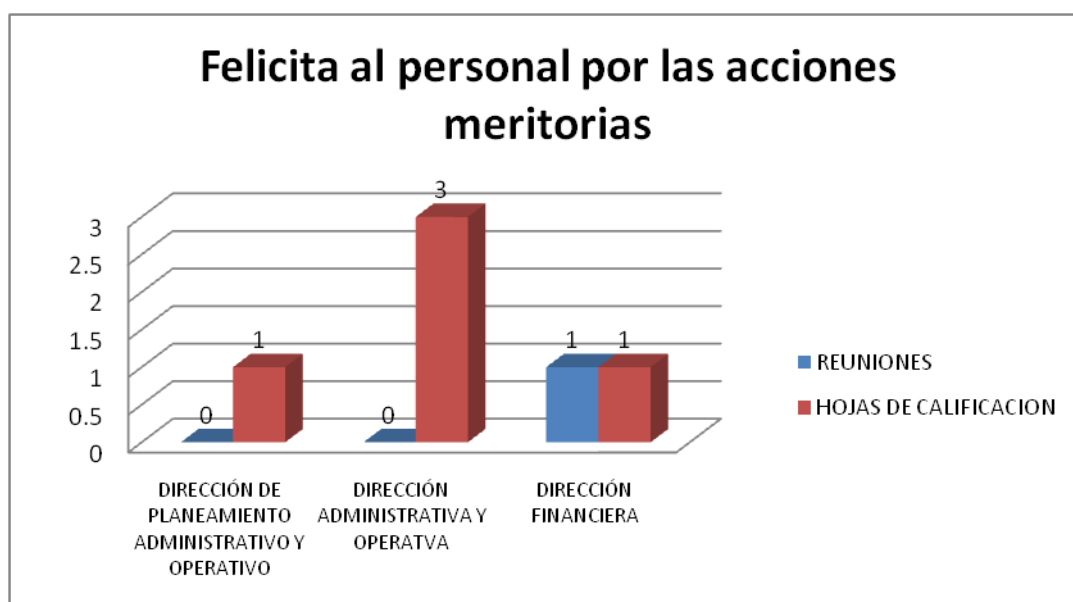
Existe cierta desinformación y poco tratamiento por parte de las Direcciones para transmitir el Código de Ética del CEP, en tal sentido, es necesario que este importante documento sea transmitido de manera más eficaz y con los canales de comunicación adecuados.

Tabla N° 9. ¿Felicita en forma periódica al personal por las acciones meritorias?

FORMA DE FELICITACIONES	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
REUNIONES	1			1
HOJAS DE CALIFICACION	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°09. Felicita al personal por las acciones meritorias



Tal como se observa en la Tabla 9, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a las tres Direcciones, 03 directores indican que las

felicitaciones son transmitidas a través de las Hojas de Calificación y la dirección financiera señala que a través de las reuniones, en otros términos en actos públicos.

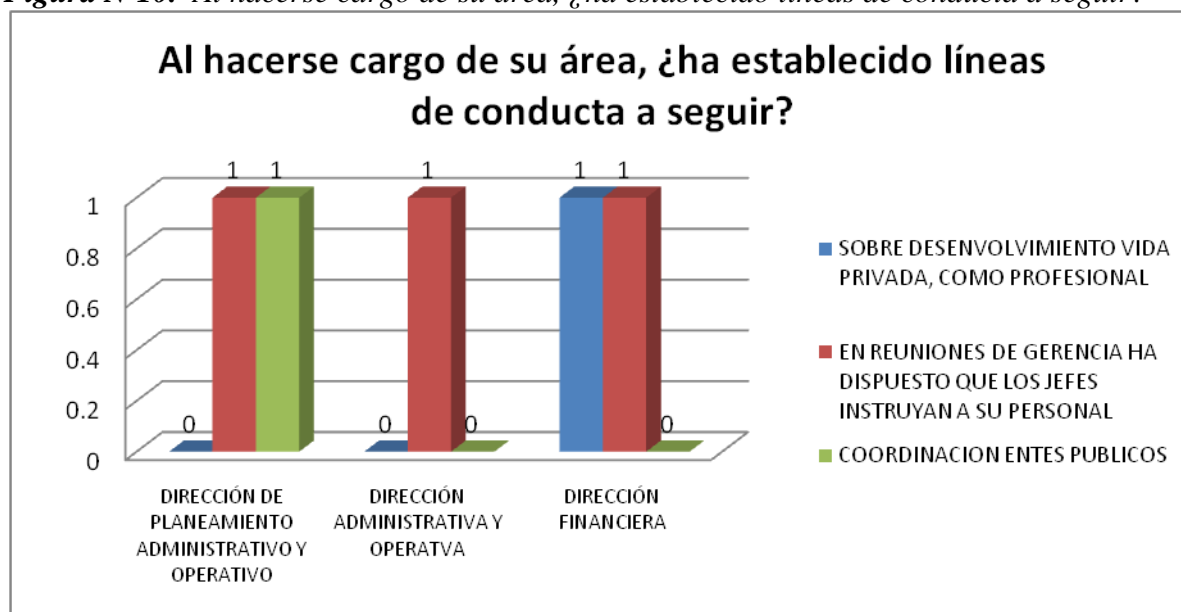
De lo señalado anteriormente, se resume que mayormente se felicita al personal con ocasión de su Hoja de Calificación Anual; y muy poco en público como es el caso de una reunión. Es notable la modalidad de calificación como parte de la motivación al personal, de esta forma se deben establecer estándares de méritos y de forma uniforme, ya que esto puede ser motivo de divergencias en las interpretaciones por parte del personal del CEP.

Tabla N° 10. Al hacerse cargo de su área, ¿ha establecido líneas de conducta a seguir?

ESTABLECIMIENTO DE LÍNEAS DE CONDUCTA	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
SOBRE DESENVOLVIMIENTO VIDA PRIVADA, COMO PROFESIONAL	1			1
EN REUNIONES DE GERENCIA HA DISPUESTO QUE LOS JEFES INSTRUYAN A SU PERSONAL	3	1	1	1
COORDINACION ENTES PUBLICOS	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°10. Al hacerse cargo de su área, ¿ha establecido líneas de conducta a seguir?



Tal como se observa en la Tabla 10, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los tres equipos de trabajo, de los cuales 03 respondieron que en reuniones de gerencia se ha dispuesto que los jefes instruyan a su personal, 01 respondió sobre el desenvolvimiento de la vida privada y profesional de su personal y 01 en coordinación con entes públicos.

De lo señalado anteriormente, se resume que el establecimiento de las líneas de conducta a seguir, son retransmitidos al personal por sus jefes inmediatos en forma directa. Cabe destacar que el director de la dirección financiera señala que la vida privada como profesional es importante que se conozca para poder tener una conducta intachable para el puesto, esto debido a la responsabilidad que se tiene por el cargo.

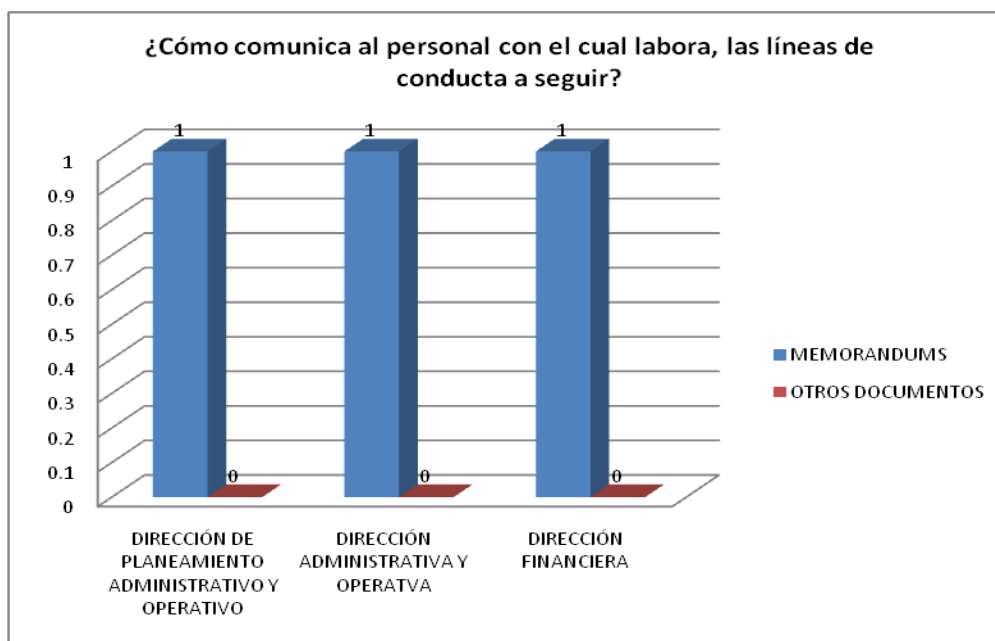
De otro lado, la dirección de planeamiento administrativo y operativo señala que la coordinación con entes públicos es motivo de establecer una línea de conducta, debido a la responsabilidad que se tiene en el desarrollo del cargo.

Tabla N° 11. ¿Cómo comunica al personal con el cual labora, las líneas de conducta a seguir?

DOCUMENTO DE COMUNICACIÓN EMPLEADO	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
MEMORANDUMS	3	1	1	1
OTROS DOCUMENTOS	0			

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°11. ¿Cómo comunica al personal con el cual labora, las líneas de conducta a seguir?



Tal como se observa en la Tabla 11, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que el total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo, que comunica a su personal, las líneas de conducta a seguir en forma escrita mediante memorándums.

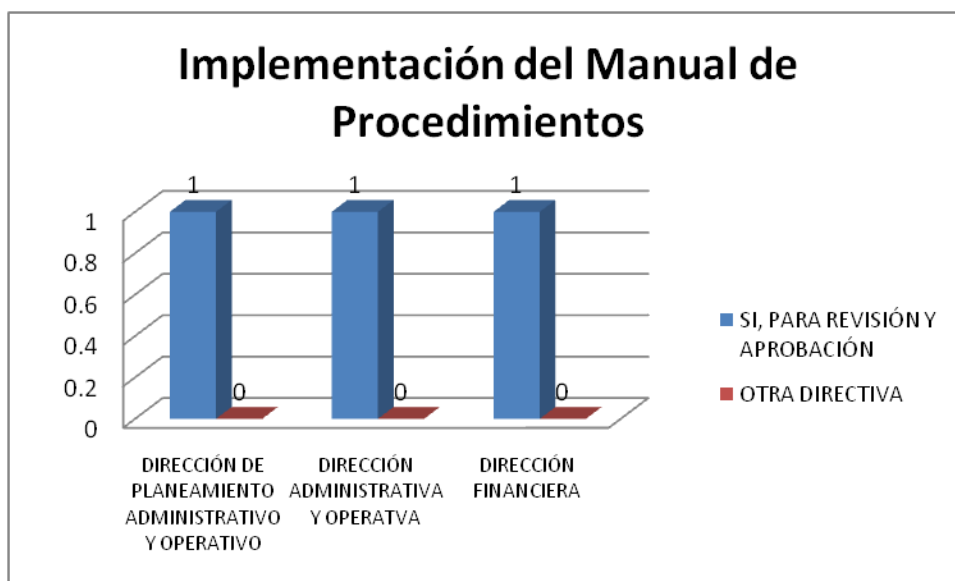
De lo señalado anteriormente, se resume que la forma habitual de comunicar las líneas de conducta a seguir es mediante Memorándums Múltiples. Es pertinente indicar que deben existir otros documentos apropiados o reuniones para comunicar al personal las líneas de conducta a establecer.

Tabla N° 12. ¿Ha implementado el Manual de Procedimientos de su área?

IMPLEMENTACIÓN DEL MAPRO	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
SI, PARA REVISIÓN Y APROBACIÓN	3	1	1	1
OTRA DIRECTIVA				

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°12. ¿Ha implementado el Manual de Procedimientos de su área?



Tal como se aprecia en la Tabla 12 que se antecede, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que el total de personas entrevistadas correspondientes a las direcciones de planeamiento administrativo y operativa y la dirección financiera, respondieron afirmativamente que se ha implementado el Manual de Procedimientos en cada una de las áreas y lo han remitido para su revisión y aprobación.

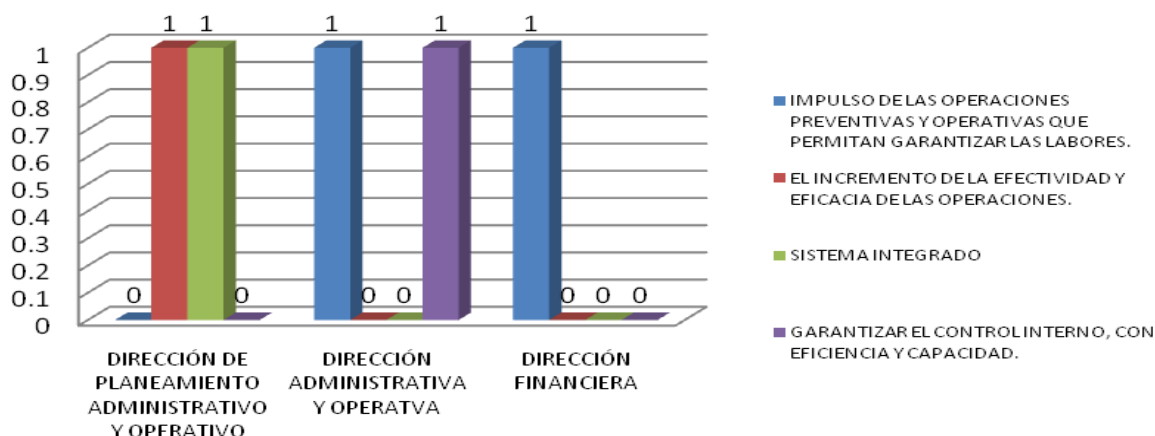
De lo señalado anteriormente, se resume que las tres Direcciones cuentan con sus Manuales de Procedimientos y que estos se encuentran para revisión y aprobación, metodología que es pertinente para el desarrollo de una buena gestión. Siendo necesaria la revisión con carácter de urgencia y posteriormente proceder a su revisión; de esta manera el personal pueda establecer y tomar en cuenta los procesos a seguir en sus actividades. De no ser así, estaríamos frente a un grave problema de duplicidad en los procesos o deficiencias en las funciones de los trabajadores.

Tabla N° 13. ¿De los objetivos estratégicos del CEP, cual es el que se encuentra más identificado con la finalidad fundamental en el área de Tesorería?

OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE SE IDENTIFICA CON EL CEP	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
IMPULSO DE LAS OPERACIONES PREVENTIVAS Y OPERATIVAS QUE PERMITAN GARANTIZAR LAS LABORES.	2		1	1
EL INCREMENTO DE LA EFECTIVIDAD Y EFICACIA DE LAS OPERACIONES.	1	1		
SISTEMA INTEGRADO	1	1		
GARANTIZAR EL CONTROL INTERNO, CON EFICIENCIA Y CAPACIDAD.	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°13. Objetivos estratégicos del CEP



Tal como se observa en la Tabla 13, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de directores entrevistados, la Dirección Operativa y Administrativa y la Dirección Financiera indican que el impulso de las operaciones preventivas y operativas que permitan garantizar las labores, con eficiencia y capacidad preventiva, buscando el acercamiento a la comunidad está más identificado con la finalidad fundamental.

De lo señalado anteriormente, se resume que garantizar la seguridad, con eficiencia y capacidad, buscando el acercamiento a la comunidad, se encuentran más identificadas con la

finalidad fundamental en el área de Tesorería del CEP (sede en Lima). Por otro lado, la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo tiene una mayor identificación con el incremento de la efectividad y eficacia de las operaciones y con el objetivo de fortalecer el sistema integrado, en cuanto a la Dirección Administrativa y Operativa el director manifiesta encontrarse identificado con garantizar el control interno y con la eficiencia y capacidad de gestión.

De acuerdo a lo mencionado, es importante tomar en cuenta que el objetivo de Incrementar la eficacia y eficiencia deber ser parte de las tres direcciones, ya que a partir de ello se podría conseguir una mejor gestión para todas las oficinas y áreas que dependen de estas direcciones.

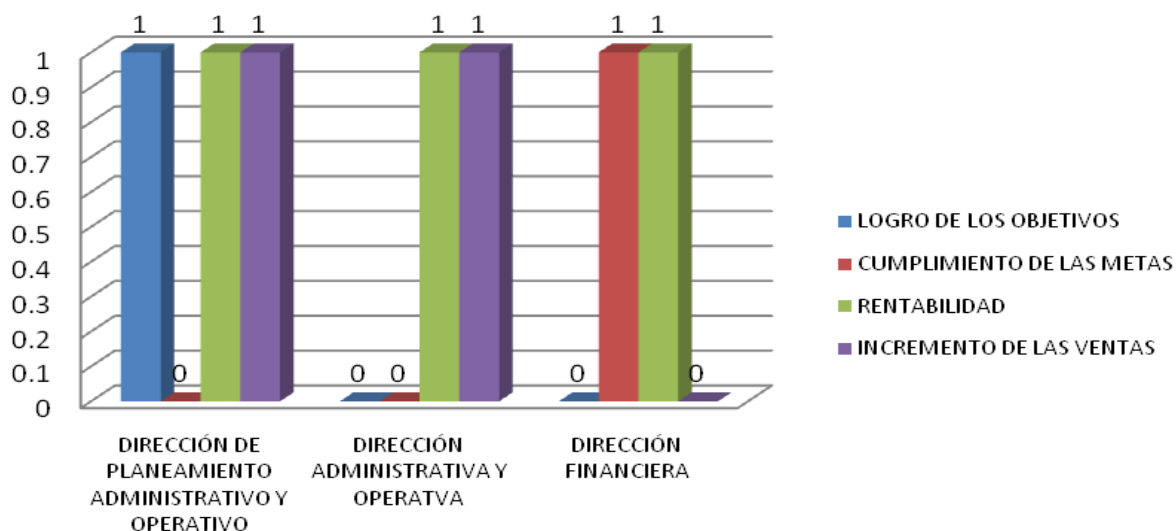
En el ámbito del sistema integrado, las Direcciones de Planeamiento Administrativo y Financiero, deben ser implementar sus sistemas de información que le permita mantener al día sus documentos, informe y movimiento de gestión de dichas direcciones del CEP.

Tabla N° 14. ¿Cuál es el indicador de resultado que estima que su área, contribuye con mayor efectividad a alcanzar las metas y objetivos del CEP?

INDICADOR DE RESULTADO POR ÁREA	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
LOGRO DE LOS OBJETIVOS	1	1		
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS	1			1
RENTABILIDAD	3	1	1	1
INCREMENTO DE PAGO DE DERECHOS AL CEP	2	1	1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°14. Indicador de resultado que contribuye con mayor efectividad a alcanzar las metas y objetivos del CEP



Tal como se observa en la Tabla 14, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta que se antecede; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones, 03 directores respondieron que el indicador de resultado que más contribuye es el de rentabilidad, 2 direcciones señalan que el incremento de las ventas, la Dirección Financiera señala el cumplimiento de las metas y la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo indican que logro de los objetivos.

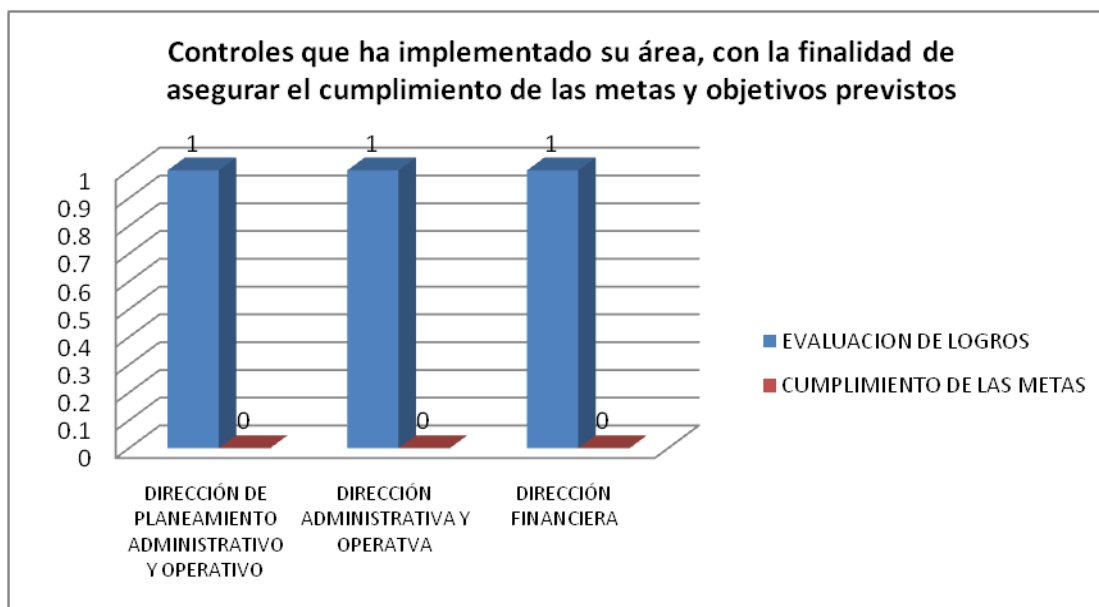
Lo que significa que el CEP maneja diversos indicadores que permiten medir las metas y objetivos de esta. Existiendo una dispersión bastante amplia en las respuestas, ya que los objetivos citados deberían ser tomados en cuenta por las tres Direcciones. Evidenciándose la falta de tratamiento de los objetivos que se plantean, es importante que la dirección financiera deba tomar en cuenta el incremento de las ventas, de esta manera poder establecer objetivos plasmados en nuevas herramientas de gestión como un Balanc Scorecard para poder integrarse y tener una mejor visión del cumplimiento de sus objetivos y metas.

Tabla N° 15. ¿Qué controles ha implementado su área, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos?

CONTROLES IMPLEMENTADOS	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
EVALUACION DE LOGROS	3	1	1	1
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°15. Controles que ha implementado su área, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos



Tal como se observa en la Tabla 15, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que el total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones, respondieron por unanimidad que se ha implementado la evaluación de logros. Lo que significa que el CEP tiene implementado controles que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos. Estas respuestas deben ser tomadas en cuenta para el logro y cumplimiento de las metas, los directores responden negativamente, pero ello debe ser revertido, ya que se deben cumplir tanto metas como objetivos a la vez. Es recomendable que

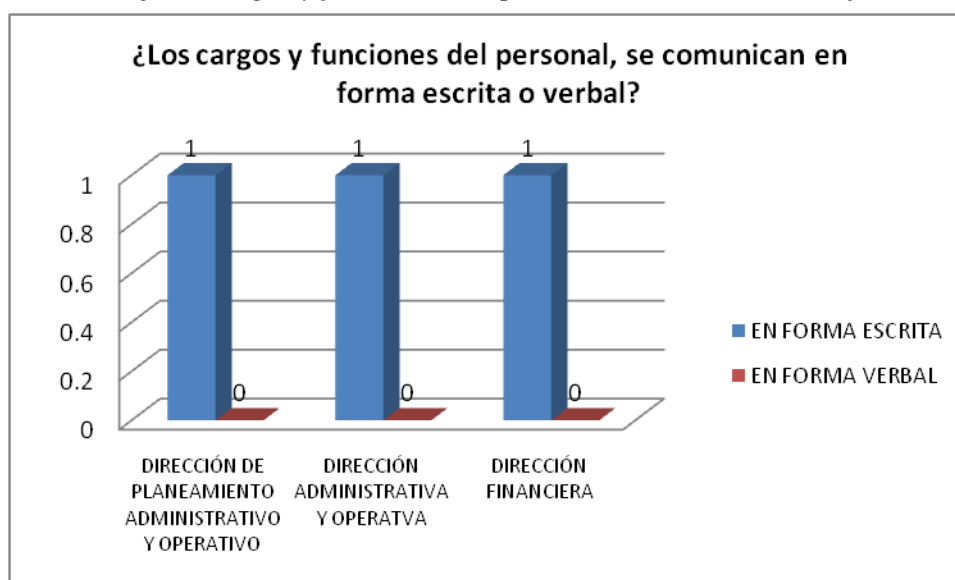
las tres direcciones también establezcan el cumplimiento de las metas ya que ello conduce a un mejor cumplimiento de las oficinas y áreas que dependen de las direcciones.

Tabla N° 16. ¿Los cargos y funciones del personal, se comunican en forma escrita o verbal?

FORMA DE COMUNICACIÓN	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
EN FORMA ESCRITA	3	1	1	1
EN FORMA VERBAL	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°16. ¿Los cargos y funciones del personal, se comunican en forma escrita o verbal?



Tal como se observa en la Tabla 16, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que el total de personas entrevistadas correspondiente a las 3 Direcciones, respondieron que en forma escrita.

De lo señalado anteriormente, se resume que los cargos y funciones se comunican en forma escrita. Cabe indicar que esta forma de canalizar debe ser tomada en cuenta a criterio del director para formalizar el proceso, pero lo más adecuado he indicado es la forma verbal, de tal manera se transmitan lo que se quiere lograr en el puesto. Es necesario establecer parámetros de responsabilidad dentro del cargo, que puedan darle mayor confianza al puesto

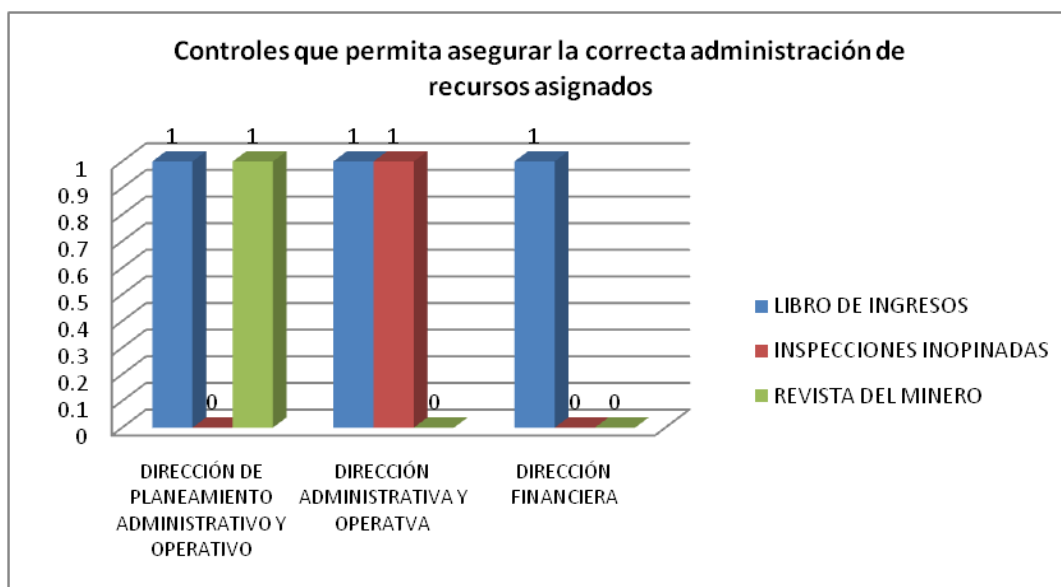
que se designa. En el ámbito de la gestión tanto administrativa como financiera son importantes las reuniones de directorio; por otro lado, la confirmación en forma verbal es parte de la buena comunicación que deben tener las direcciones con sus áreas y oficinas dependientes.

Tabla N° 17. ¿Ha implementado controles que permita asegurar la correcta administración de los escasos recursos asignados?

IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
LIBRO DE INGRESOS	3	1	1	1
INSPECCIONES INOPINADAS	1		1	
REVISTA DEL MINERO	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°17. Controles que permita asegurar la correcta administración de recursos asignados



Tal como se observa en la Tabla 17, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones, 03 respondieron que se apertura el Libro de Ingresos, la dirección Administrativa y Operativa ha aperturado adicionalmente el Libro de Inspecciones inopinadas y la dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo ha aperturado

adicionalmente la revista del minero. De lo señalado anteriormente, se resume que el Libro de Ingresos es el principal control implementado para asegurar la correcta administración de los recursos; sin embargo, paralelamente a este control, también han implementado el libro de inspecciones inopinadas y la revista del CEP.

Tabla N° 18. ¿Qué información genera su Dirección, relacionada al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del CEP?

INFORMACIÓN QUE GENERA LA DIRECCIÓN	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
CONSOLIDACION DE LOGROS	1	1		
EVALUACIONES PERIODICAS	2	1		1
INFORMES	1	1		
CUADROS ESTADISTICO DE LOGROS PLANES Y ORDENES DE OPERACIONES APRECIACION DE SITUACION	2		1	1

Fuente: E Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao
Figura N°18. Información sobre el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos



Tal como se observa en la Tabla N° 17, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones, la Dirección Administrativa y Operativa y la Dirección Financiera señalan que realizan evaluaciones periódicas, 02 Direcciones

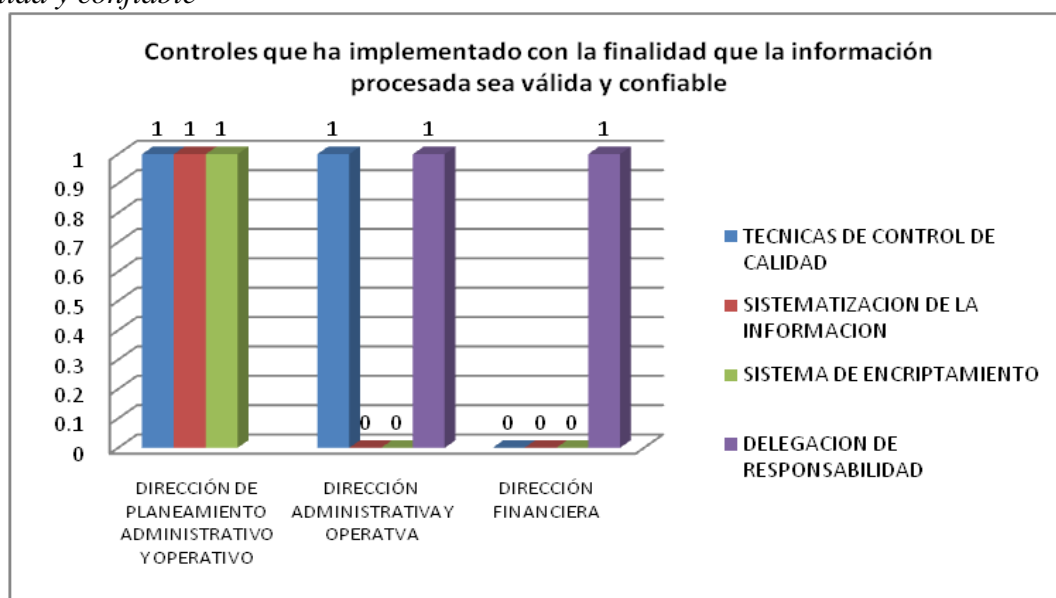
formulan cuadros estadísticos de logros, planes, órdenes de operaciones y órdenes de operaciones apreciación de situación. Por otro lado, la Dirección Administrativa y Operativa y la Dirección Financiera entregan reportes plasmados en cuadros estadísticos de logros, planes y órdenes de operaciones, consolidando la apreciación de la situación. De lo señalado anteriormente, se resume que no existe homogeneidad en la forma de informar sobre el cumplimiento de las metas y objetivos del CEP.

Tabla N° 19. ¿Qué controles ha implementado con la finalidad de asegurar que la información procesada sea válida y confiable?

CONTROLES IMPLEMENTADOS	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
TECNICAS DE CONTROL DE CALIDAD	2	1	1	
SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION	2	1		1
SISTEMA DE ENCRIPTAMIENTO	1	1		
DELEGACION DE RESPONSABILIDAD	2		1	1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°19. Controles que ha implementado con la finalidad que la información procesada sea válida y confiable



Tal como se observa en la tabla N° 18, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones, la dirección de planeamiento

administrativo y operativo y la dirección administrativa confirman que han implementado técnicas de control de calidad, en cuanto al control y delegación de responsabilidades y 02 directores respondieron delegación de responsabilidad.

De lo señalado anteriormente, se resume que se han implementado técnicas de control de calidad, y delegación de responsabilidad; entendiéndose por tales, aquellas acciones que van a permitir contrastar que la información procesada sea cierta y oportuna y que exista una cadena de responsabilidad por la información generada.

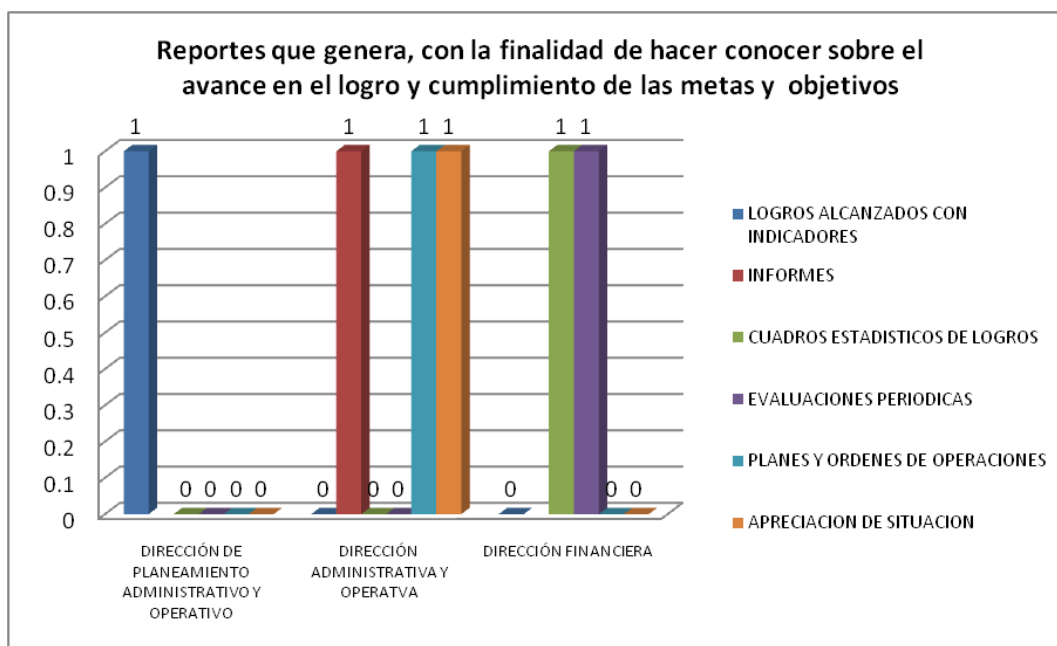
Se aprecia que en una dirección que es la Planeamiento Administrativo y Operativo se ha implementado el sistema de encriptamiento, es entendible que estos sistemas de información se implementan de acuerdo a la calidad y seguridad de información que manejan estas direcciones. Lo recomendable es que las tres direcciones cuentan con este sistema de protección de información ya que contable y financieramente esto se considera como un intangible para el CEP.

Tabla N° 20. ¿Qué reporte genera su Dirección, con la finalidad de hacer conocer a la Gerencia General, sobre el avance en el logro y cumplimiento de las metas y objetivos?

REPORTE QUE GENERAN LAS DIRECCIONES	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
LOGROS ALCANZADOS CON INDICADORES	1	1		
INFORMES	1		1	
CUADROS ESTADISTICOS DE LOGROS	1			1
EVALUACIONES PERIODICAS	1			1
PLANES Y ORDENES DE OPERACIONES	1		1	
APRECIACION DE SITUACION	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°20. Reportes que genera, con la finalidad de hacer conocer sobre el avance en el logro y cumplimiento de las metas y objetivos



Tal como se observa en la Tabla 20, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los 3 equipos de trabajo, respondieron que generan diversos reportes para informar sobre el avance en el logro y cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

De lo señalado anteriormente, es notable que cada dirección cuenta con un modelo de informe, y esto debido a cada una de las metas y objetivos que se han desarrollado, por lo tanto, el informe destinado a informar sobre el logro de objetivos alcanzados con indicadores lo utiliza la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo, por otro lado informes simples son empleados por la Dirección Administrativa y Operativa, la Dirección Financiera emplea cuadros estadísticos de logros y evaluaciones periódicas. La Dirección Administrativa y Financiera emplea los planes y órdenes de operaciones, por otro lado, se toma en cuenta el modelo de informe de apreciación de situación por parte de las Direcciones Administrativa y Operativa.

Tabla N° 21. ¿Ha dictado alguna medida para que los diversos niveles del CEP, cumplan con remitir oportunamente la evaluación de los planes operativos?

	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
SI	3	1	1	1
NO	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°21. Medida para que los niveles cumplan con remitir la evaluación de los planes operativos



Tal como se observa en la Tabla 21 que se antecede, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones respondieron que si han dictado medidas para que las diversas áreas y oficinas remitan oportunamente sus evaluaciones.

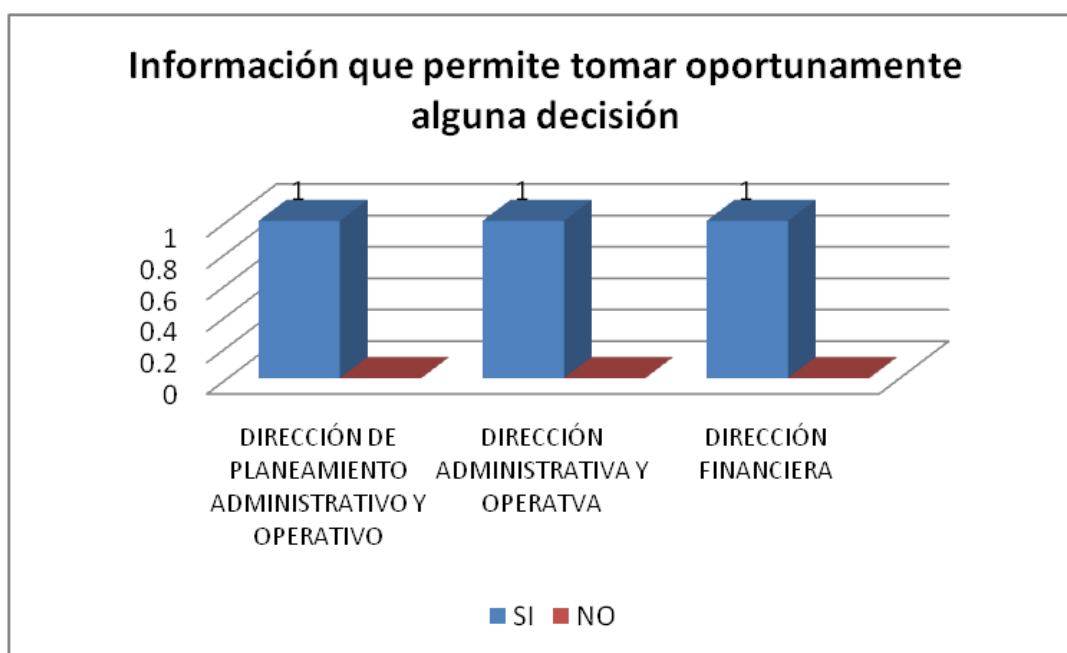
De lo señalado anteriormente, se resume que si se han adoptado medidas para que las diversas áreas remitan oportunamente sus evaluaciones de los Planes Operativos. Esta medida se debe tomar como un modelo de informes dentro de la gestión administrativa y financiera del el CEP, la cual debe ser implementada en todas las direcciones del CEP.

Tabla N° 22. ¿La información que genera su área, permite tomar oportunamente alguna decisión?

	TOTAL	DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	DIRECCIÓN FINANCIERA
SI	3	1	1	1
NO				

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°22. ¿La información que genera su área, permite tomar oportunamente alguna decisión?



Tal como se observa en la Tabla 22, que se presenta a continuación, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que el total de personas entrevistadas correspondientes a las 3 Direcciones, respondieron que la información que genera su área, le permite tomar oportunamente decisiones.

De lo señalado anteriormente, se resume que efectivamente la información que generan las diversas áreas, oficinas y jefaturas, les permiten oportunamente tomar decisiones.

b. Resultados del Grupo “Equipos de Trabajo”

Estuvo conformado tres (03) Equipos de Trabajo; el Equipo de Trabajo N° 01 se encarga del Sistema de Personal, Bienestar y Salud y cuenta con Tres personas (01) Asesor y

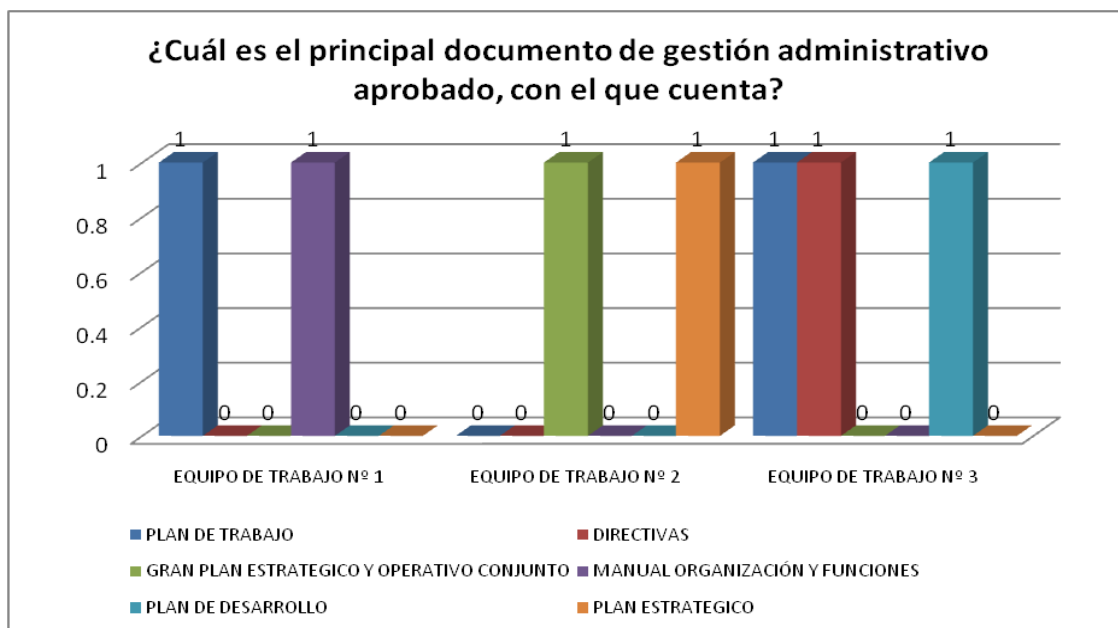
Dos (02) Digitadores; el Equipo de Trabajo N° 02 se encarga del Sistema Logístico, Económico y Financiero del el CEP y todo lo relacionado al Sistema de Planificación y Proyectos de Inversión, cuenta con dos (02) Asesores, dos (02) Digitadores y Dos (02) Técnicos Administrativos; y el Equipo de Trabajo N° 03 se encarga del Sistema Operativo y cuenta con Un (01) asesor y un (01) Digitador.

Tabla N° 23. ¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuenta el CEF?

DOCUMENTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
PLAN DE TRABAJO	2	1		1
DIRECTIVAS	1			1
GRAN PLAN ESTRATEGICO Y OPERATIVO CONJUNTO	1		1	
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	1	1		
PLAN DE DESARROLLO	1			1
PLAN ESTRATEGICO	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°23. ¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuenta?



Tal como se observa en la Tabla 23, que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta que se antecede; resultando que del total de

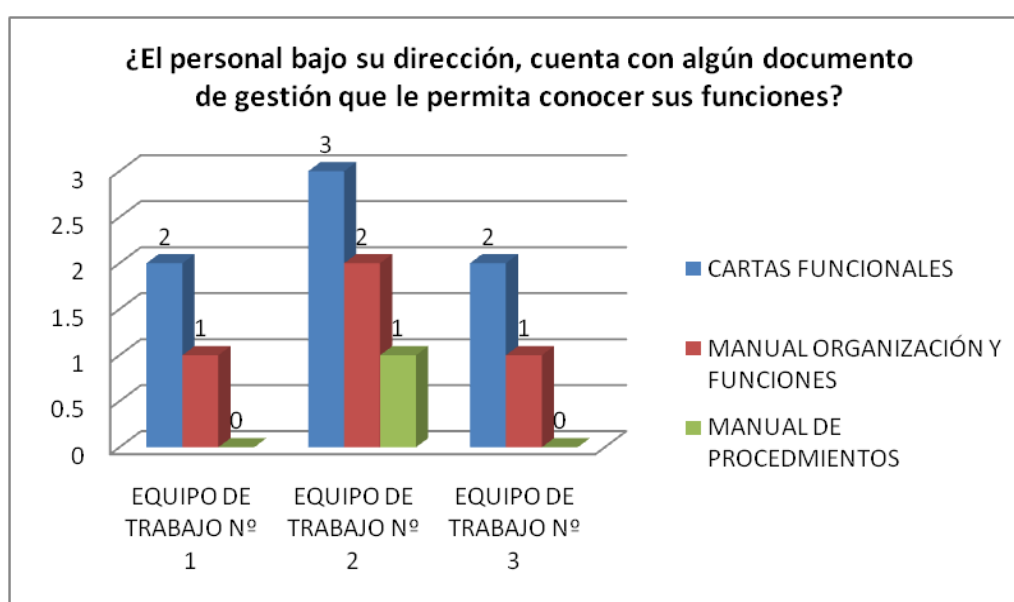
personas entrevistadas correspondientes a los 3 equipos de trabajo, 02 equipos de trabajo responden que el Plan de Trabajo, 1 respondió que directivas, 1 equipo de trabajo responde que gran plan estratégico, 1 equipo responde que el Manual de organización y funciones y 1 equipo responde que plan estratégico. De lo señalado anteriormente, se resume que el Plan de Trabajo es el principal documento de gestión administrativa con el que cuentan los tres equipos. Se debe tener en cuenta que los documentos indicados en la tabla 22 deben también implementarse en todos los equipos de trabajo, ya que son documentos de gestión muy importantes para una adecuada gestión administrativa y financiera del CEP.

Tabla N° 24. ¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones en el CEP?

TIPO DE DOCUMENTO DE GESTIÓN CON EL QUE CUENTA	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
CARTAS FUNCIONALES	7	2	3	2
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	5	1	2	1
MANUAL DE PROCEDMIENTOS	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°24. ¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones en el CEP?



Tal como se observa en la Tabla 24, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los 3 equipos de trabajo, 07 informantes respondieron que el personal cuenta con sus cartas Funcionales, 05 informantes respondieron el Manual de Organización y Funciones y 01 informante respondió que el Manual de Procedimientos es el documento con el que cuenta su equipo de trabajo.

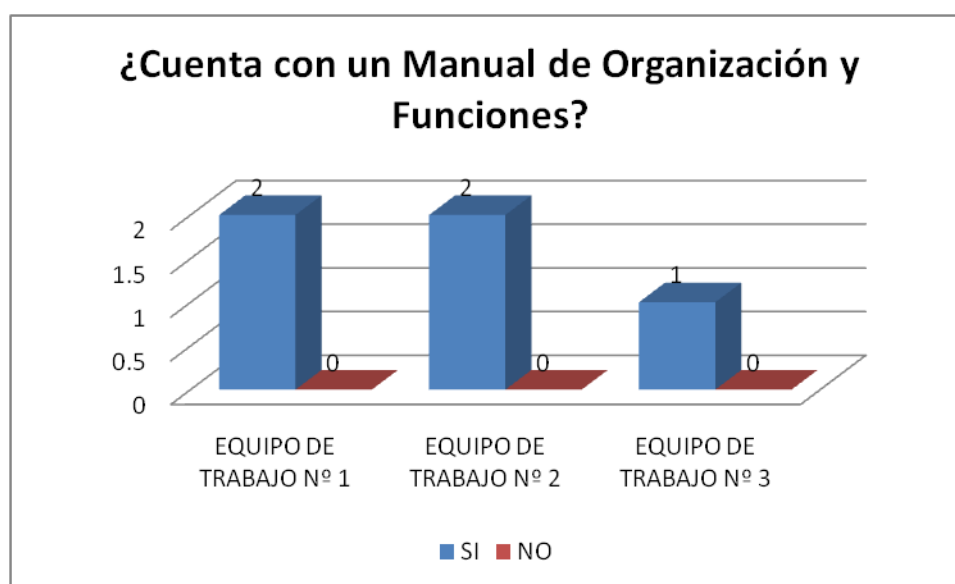
De lo señalado anteriormente, se resume que las cartas funcionales es el principal documento que le permite al personal conocer sus funciones; el cual se deriva, por cierto, del Manual de Organización y Funciones que ocupa el segundo lugar de las respuestas. Es conveniente verificar los documentos de gestión que los equipos de trabajo tienen, ya que de ello depende el buen funcionamiento organizacional del CEP.

Tabla N° 25. ¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI	5	2	2	1
NO	0			

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N°25. ¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones?



Tal como se observa en la tabla 25, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que el total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de

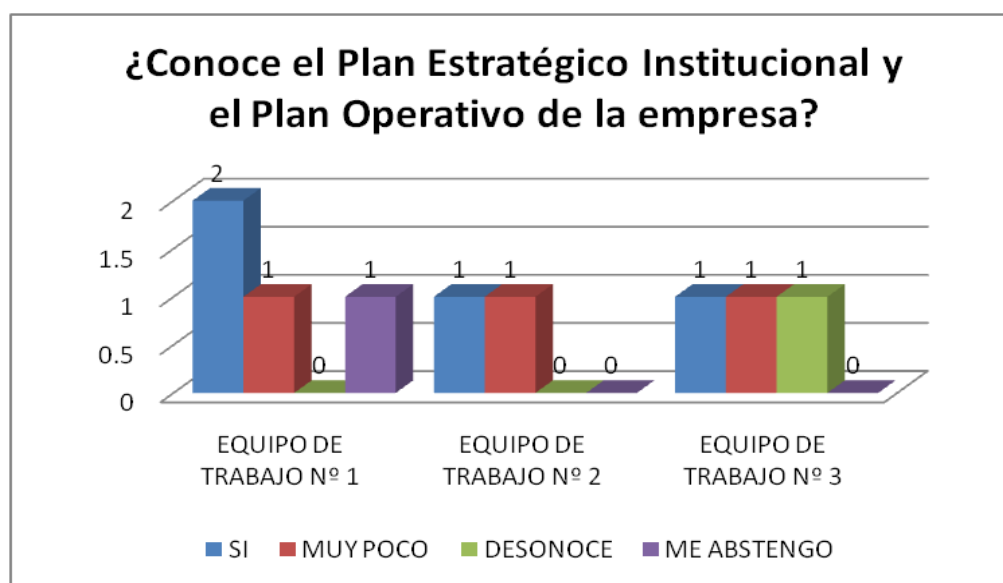
trabajo, 05 respondieron que si cuentan con un Manual de Organización y Funciones aprobado. De lo señalado anteriormente, se resume que las áreas, si cuentan con un Manual de Organización y Funciones aprobado. Es conveniente establecer una revisión general del MOF, de esta forma verificar si las funciones se vienen cumpliendo en la empresa, este manual es vital para la gestión y de esta forma cuando el control interno se realice se tengan las funciones de manera ordenada y detallada sin problema alguno.

Tabla N° 26. ¿Conoce el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo del CEP?

CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO E INSTITUCIONES Y PLAN OPERATIVO	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI	4	2	1	1
MUY POCO	3	1	1	1
DESONOCE	1			1
ME ABSTENGO	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 26. ¿Conoce el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo del CEP?



Tal como se observa en la Tabla 26, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos

de trabajo, 04 informantes respondieron que si lo conocen; 03 informantes respondieron que no lo conocen; 01 respondió que lo conoce muy poco y 01 se abstuvo.

De lo señalado anteriormente, se resume que la mayor parte de los entrevistados conocen el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional; sin embargo, existe un grupo que no lo conoce.

Es necesario que se establezca de manera interna reuniones donde se haga conocer al personal las metas y objetivos que el CEP tiene en un mediano y largo plazo, este puede ser un punto de partida para que el personal se sienta mucho más comprometido con la empresa.

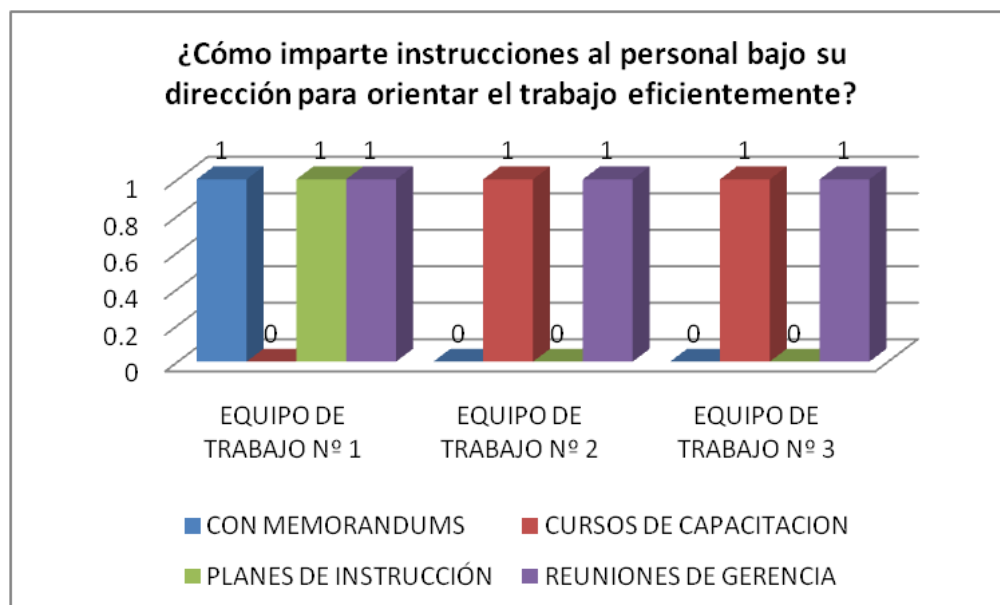
Por otro lado, es importante que los empleados tengan una percepción de los que significa la misión y visión, los objetivos estratégicos y donde ellos se encuentran involucrados para el desarrollo de sus actividades.

Tabla N° 27. ¿Cómo imparte instrucciones al personal bajo su dirección para orientar el trabajo eficientemente?

MODALIDAD QUE IMPARTE INSTRUCCIONES	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
CON MEMORANDUMS	1	1		
CURSOS DE CAPACITACION	2		1	1
PLANES DE INSTRUCCIÓN	1	1		
REUNIONES DE GERENCIA	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 27. ¿Cómo imparte instrucciones al personal bajo su dirección para orientar el trabajo eficientemente?



Tal como se observa en la Tabla 27, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los 3 equipos de trabajo, 01 informante respondió que imparte instrucciones mediante memorándums, 02 informantes responden que a través de los cursos de capacitación; 01 informante responde que a través de los planes de instrucción y los tres equipos de trabajo lo realizan a través de reuniones de gerencia.

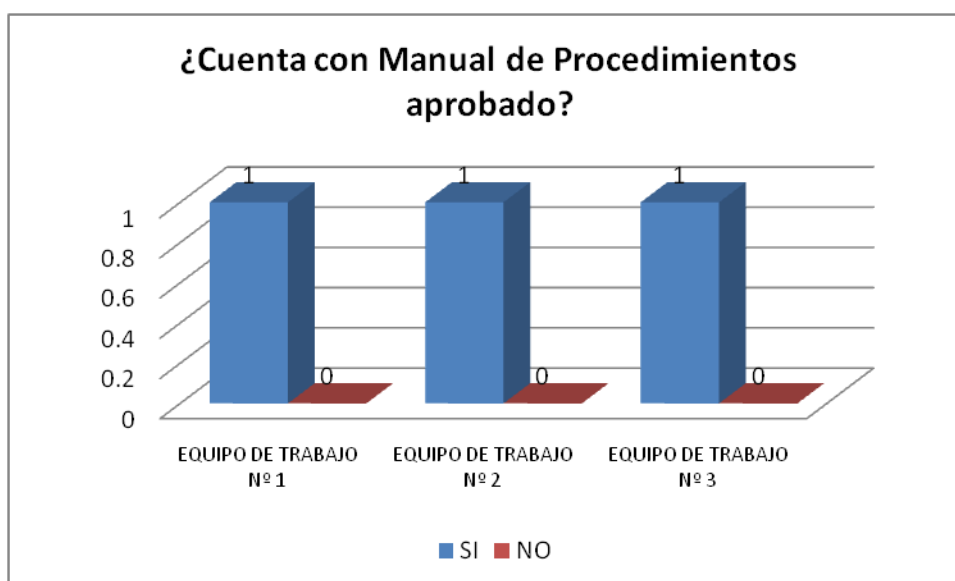
Lo que significa que no existen documentos homogéneos para orientar al trabajo eficiente y se debe implementar un plan de gestión que permita orientar mejor el desarrollo de las actividades en cada equipo de trabajo.

Tabla N° 28. ¿Cuenta con Manual de Procedimientos aprobado?

CUENTA CON UN MAPRO	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI	3	1	1	1
NO	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 28. ¿Cuenta con Manual de Procedimientos aprobado?



Tal como se observa la Tabla 28, se detallan los resultados obtenidos derivados de la pregunta formulada; resultando que el total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo, respondieron que si cuentan con una Manual de Procedimientos aprobado.

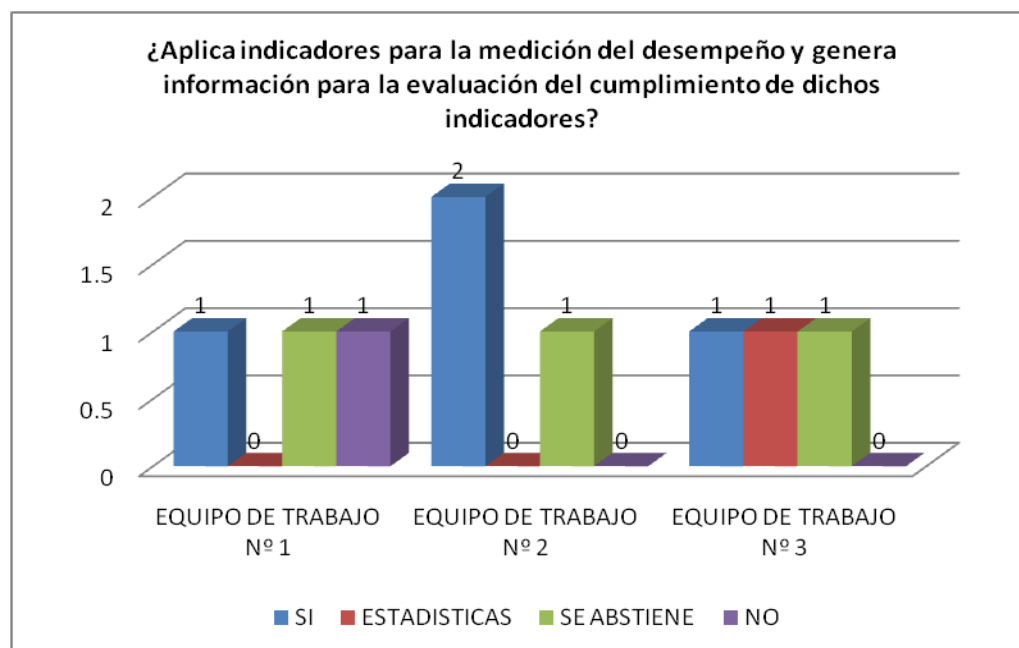
Lo que significa que el CEP si cuenta con manuales de procedimientos aprobado. En el ámbito del estatuto de la empresa se debe tomar en cuenta la vigencia del MAPRO y poder actualizarlo de acuerdo a los cambios sustanciales que se vayan presentando.

Tabla N° 29. ¿Aplica indicadores para la medición del desempeño y genera información para la evaluación del cumplimiento de dichos indicadores?

APLICACIÓN DE INDICADORES	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI	4	1	2	1
ESTADISTICAS	1			1
SE ABSTIENE	3	1	1	1
NO	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 29. ¿Aplica indicadores para la medición del desempeño y genera información para la evaluación del cumplimiento de dichos indicadores?



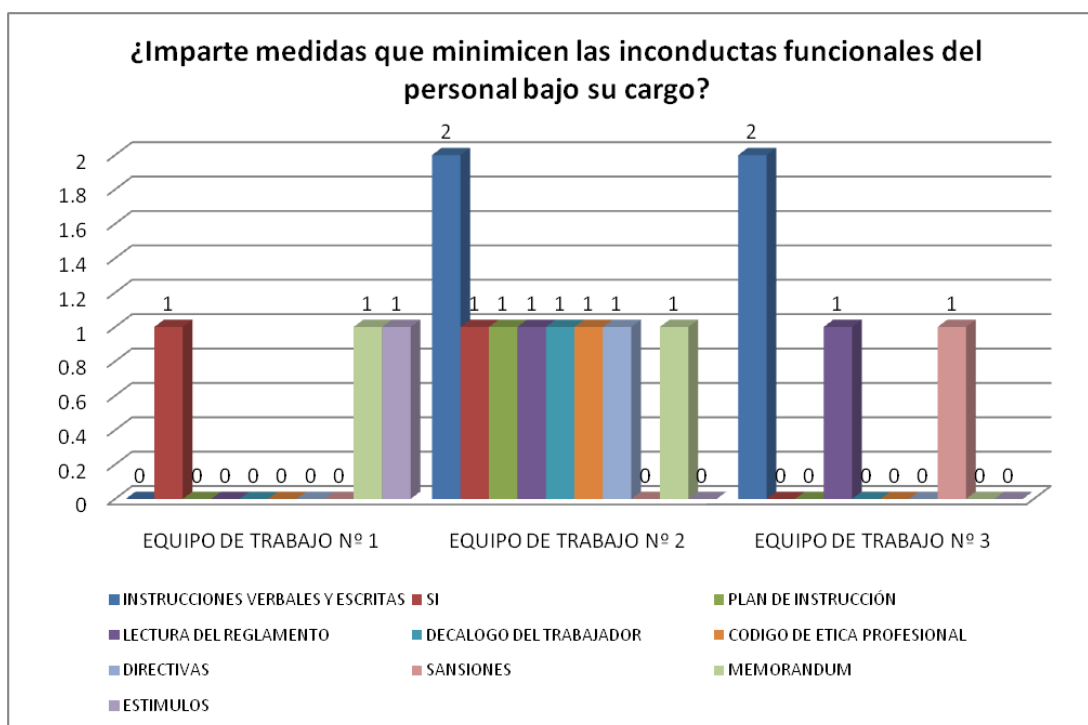
De acuerdo a los resultados de la Tabla 29, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo, 04 respondieron que SI aplican indicadores para la medición de desempeño; 03 respondieron que se abstienen y 01 respondió que NO aplica indicadores y otro que utiliza estadísticas para la medición del desempeño. Lo que significa que el CEP no aplica de forma homogénea indicadores para la medición del desempeño.

Tabla N° 30. ¿Imparte medidas que minimicen las inconductas funcionales del personal bajo su cargo?

IMPARTE MEDIDAS	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
INSTRUCCIONES VERBALES Y ESCRITAS	4		2	2
SI	2	1	1	
PLAN DE INSTRUCCIÓN	1		1	
LECTURA DEL REGLAMENTO	2		1	1
DECALOGO DEL TRABAJADOR	1	1		
CODIGO DE ETICA PROFESIONAL	1		1	
DIRECTIVAS	1		1	
SANSIONES	1	1		
MEMORANDUM	1	1		
ESTIMULOS	1	1		

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 30. : ¿Imparte medidas que minimicen las inconductas funcionales del personal bajo su cargo?



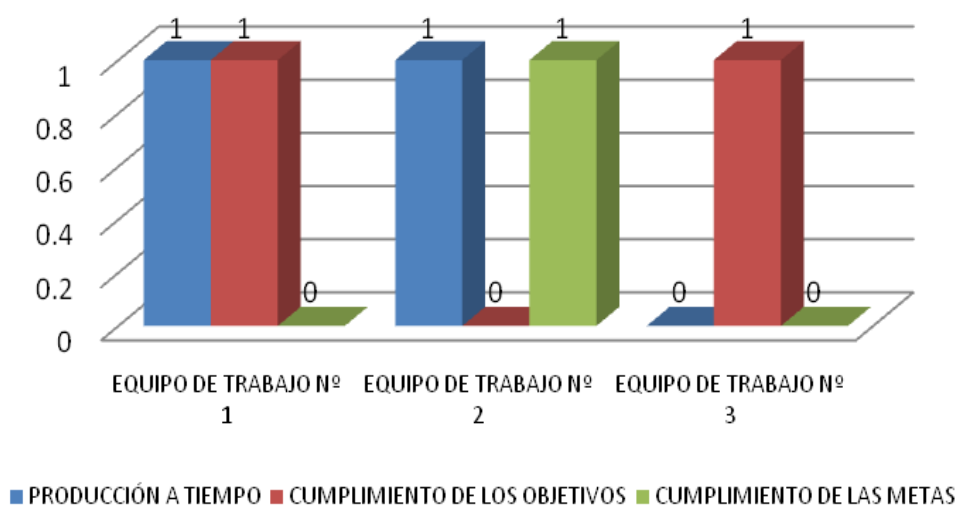
Tal como se observa en la Tabla 30, que se presenta a continuación, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo, 04 respondieron mediante instrucciones verbales o escritas, 02 dicen que si impartes medidas que minimizan las inconductas, 1 dice que imparte el plan de instrucción y 2 dicen que de acuerdo a la lectura del reglamento, 1 dice de acuerdo al decálogo del trabajador, 1 dice de acuerdo al código de ética profesional, 1 dice de acuerdo a directivas, 1 dice de acuerdo a sanciones, 1 dice de acuerdo a memorándum y 1 dice de acuerdo a estímulos.

Lo que significa que el CEP no imparte de manera homogénea medidas que minimicen inconductas.

Tabla N° 31. ¿Cómo contribuye su Equipo al logro de los objetivos y metas del CEP?

FORMA DE CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
PRODUCCIÓN A TIEMPO	2	1	1	
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	2	1		1
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 31. ¿Cómo contribuye su Equipo al logro de los objetivos y metas del CEP?

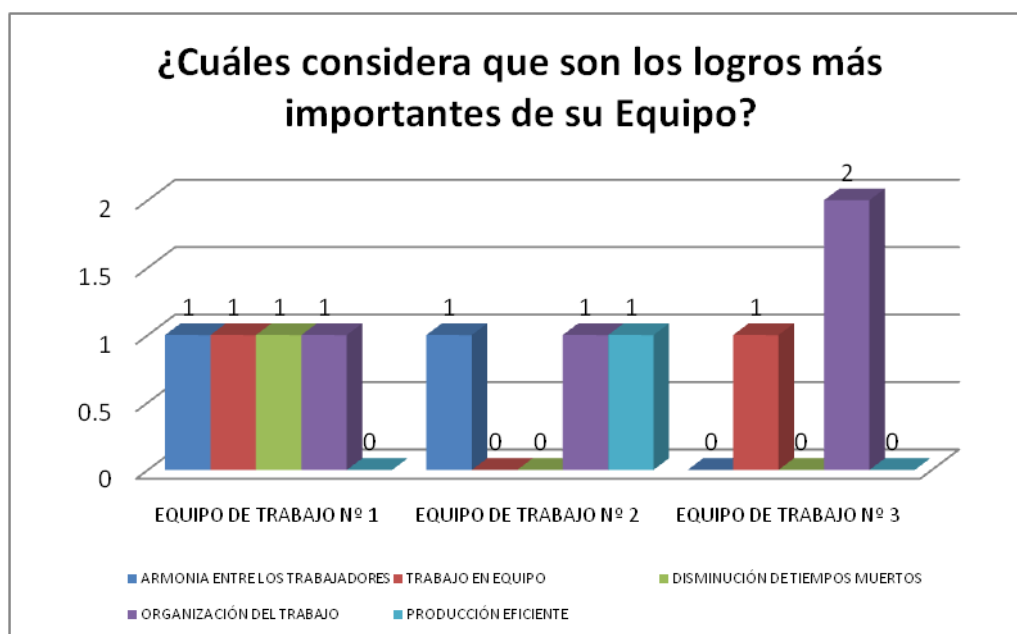
Tal como se observa en la Tabla 31, que se presenta a continuación, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo, 02 respondieron mediante la producción a tiempo; 02 respondieron con el cumplimiento de los objetivos; 01 respondió cumpliendo con las metas.

Lo que significa que el CEP no cuenta con parámetros homogéneos para el logro de metas y objetivos.

Tabla N° 32. ¿Cuáles considera que son los logros más importantes de su Equipo?

LOGROS MÁS IMPORTANTES DEL EQUIPO	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
ARMONIA ENTRE LOS TRABAJADORES	2	1	1	
TRABAJO EN EQUIPO	2	1		1
DISMINUCIÓN DE TIEMPOS MUERTOS	1	1		
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	4	1	1	2
PRODUCCIÓN EFICIENTE	1		1	

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 32. ¿Cuáles considera que son los logros más importantes de su Equipo?

Tal como se observa en la Tabla 32, que se presenta a continuación, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que del total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo 02 respondieron armonía entre los trabajadores, 02 trabajo en equipo, 01 disminución de tiempos muertos, 4 dicen que la organización del trabajo y 1 dicen que la producción eficiente.

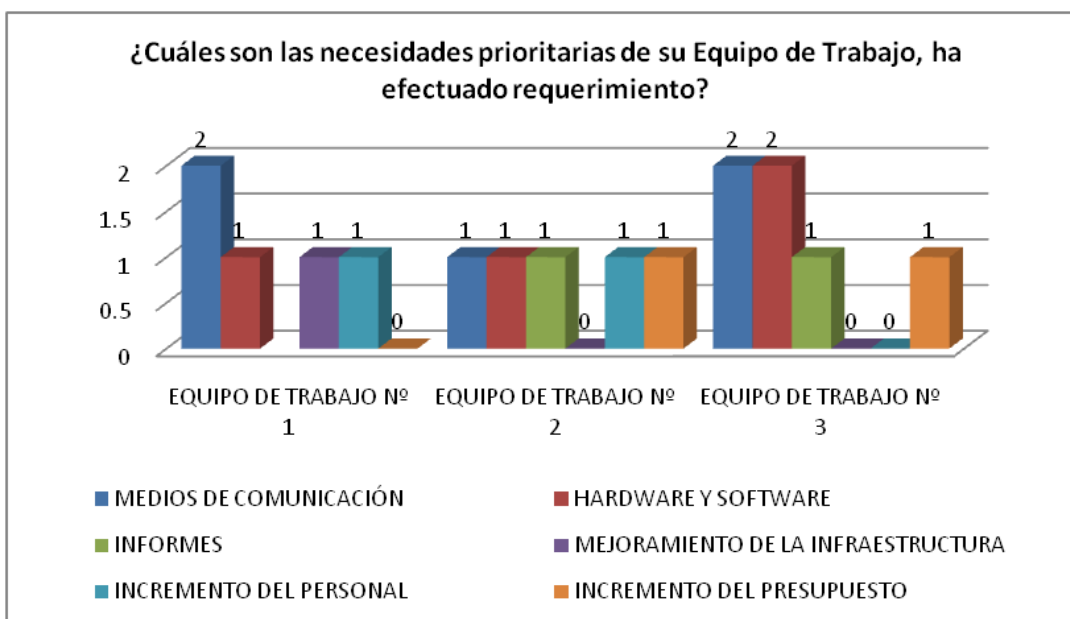
Lo que significa que el personal del el CEP no cuenta con parámetros homogéneos para la identificación de logros.

Tabla N° 33. ¿Cuáles son las necesidades prioritarias de su Equipo de Trabajo, ha efectuado requerimiento?

NECESIDADES PRIORITARIAS DE SU EQUIPO	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	5	2	1	2
HARDWARE Y SOFTWARE	4	1	1	2
INFORMES	2		1	1
MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	1	1		
INCREMENTO DEL PERSONAL	2	1	1	
INCREMENTO DEL PRESUPUESTO	2		1	1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 33. ¿Cuáles son las necesidades prioritarias de su Equipo de Trabajo, ha efectuado requerimiento?



Tal como se observa en la Tabla 33, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los 3 equipos de trabajo, 05 respondieron que medios de comunicación, 04 respondieron que hardware y software; 02 informes, 01 mejoramiento de la infraestructura, 02 incremento del personal y 02 dicen que incremento del presupuesto.

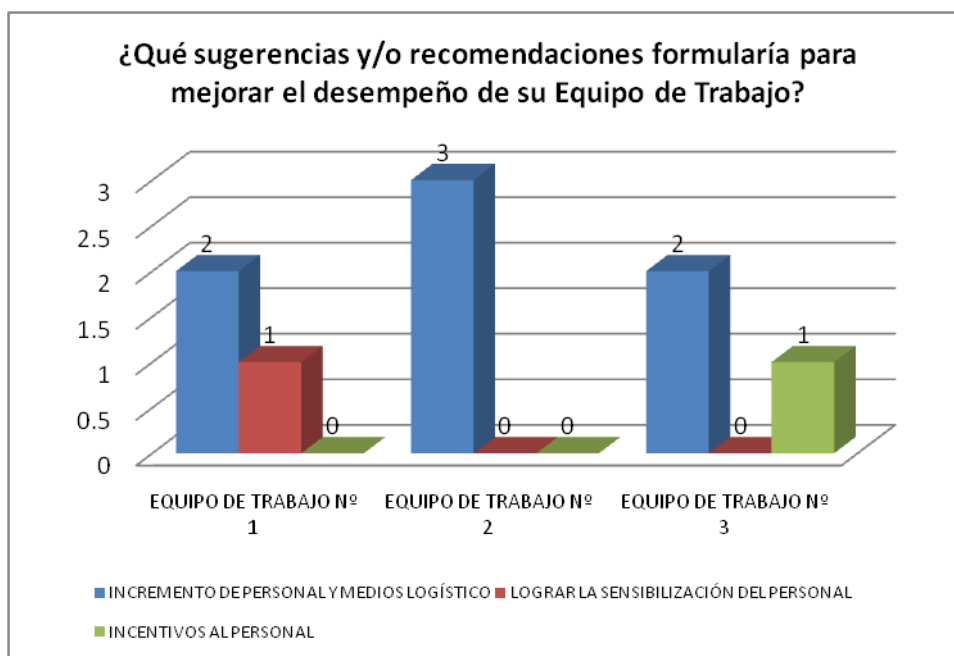
Lo que significa que cada equipo tiene diferentes necesidades prioritarias.

Tabla N° 34. ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones formularía para mejorar el desempeño de su Equipo de Trabajo?

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
INCREMENTO DE PERSONAL Y MEDIOS LOGÍSTICO	7	2	3	2
LOGRAR LA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL	1	1		
INCENTIVOS AL PERSONAL	1			1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 34. ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones formularía para mejorar el desempeño de su Equipo de Trabajo?



Tal como se observa en la Tabla 34, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los tres equipos de trabajo, 07 respondieron que incremento de personal y medios logísticos, 01 respondió lograr la sensibilización del personal y 01 dijo que incentivos al personal.

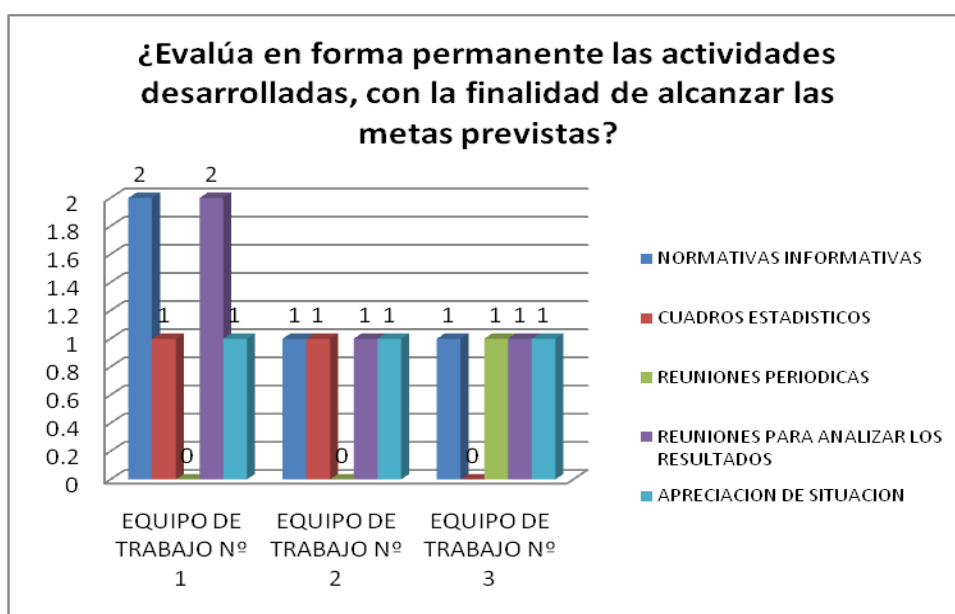
Lo que significa que en el CEP los encargados de las direcciones creen que el personal a su cargo tiene sobrecarga laboral.

Tabla N° 35. ¿Evalúa en forma permanente las actividades desarrolladas, con la finalidad de alcanzar las metas previstas?

MODALIDAD DE EVALUACIÓN	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
NORMATIVAS INFORMATIVAS	3	1	1	1
CUADROS ESTADISTICOS	2	1	1	
REUNIONES PERIODICAS	1			1
REUNIONES PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS	3	1	1	1
APRECIACION DE SITUACION	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 35. ¿Evalúa en forma permanente las actividades desarrolladas, con la finalidad de alcanzar las metas previstas?



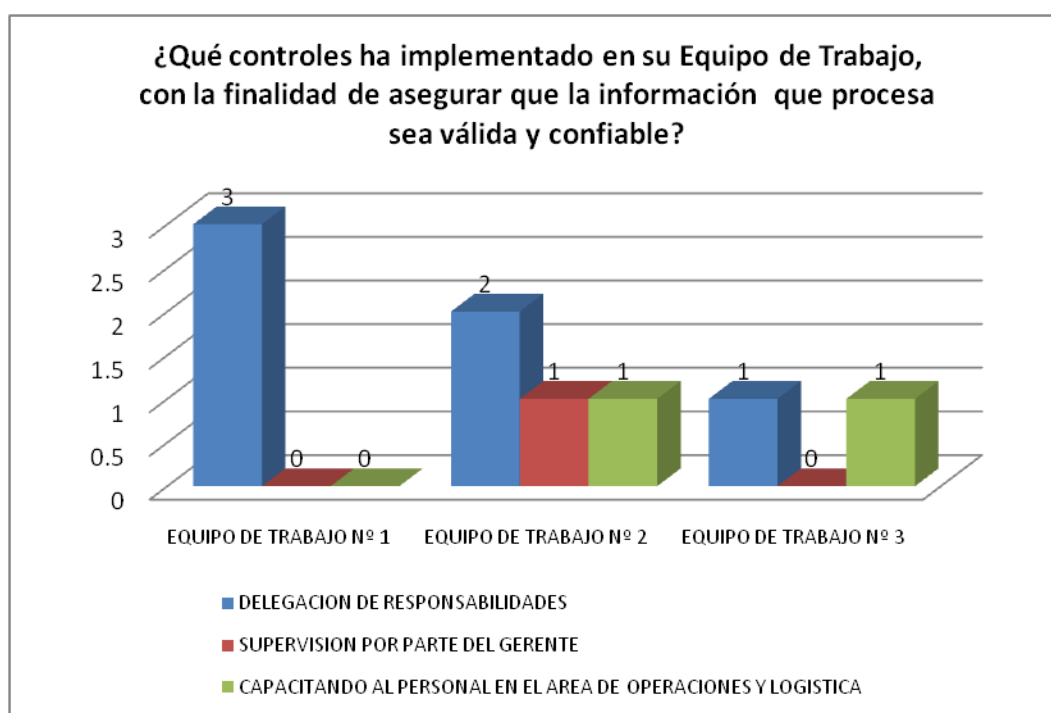
Tal como se observa en la Tabla 35, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los tres equipos de trabajo, 03 respondieron que, mediante normas informativas, 02 respondieron que, mediante cuadros estadísticos, 01 a reuniones periódicas, 03 a reuniones para analizar resultados y 03 con la apreciación de situación. Lo que significa que en el CEP si se evalúa en forma permanente las actividades desarrolladas.

Tabla N° 36. ¿Qué controles ha implementado en su Equipo de Trabajo, con la finalidad de asegurar que la información que procesa sea válida y confiable?

CONTROLES QUE HA IMPLEMENTADO LOS EQUIPOS DE TRABAJO	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
DELEGACION DE RESPONSABILIDADES	6	3	2	1
SUPERVISION POR PARTE DEL GERENTE	1		1	
CAPACITANDO AL PERSONAL EN EL AREA DE OPERACIONES Y LOGISTICA	2		1	1

Fuente: Elaboración propia, entrevista realizada a los encargados de las Direcciones del CEP de Lima y Callao

Figura N° 36. ¿Qué controles ha implementado en su Equipo de Trabajo, con la finalidad de asegurar que la información que procesa sea válida y confiable?



Tal como se observa en la Tabla 36, se detalla los resultados obtenidos derivados de la pregunta; resultando que, del total de personas entrevistadas correspondientes a los equipos de trabajo, 06 respondieron que ha implementado la delegación de responsabilidades 01 ha

respondido que la supervisión por parte del gerente y 02 respondieron que capacitando al personal en el área de operaciones y logística.

Lo que significa que en el CEP se cuenta con controles implementados para asegurar que la información que se procesa sea válida y confiable.

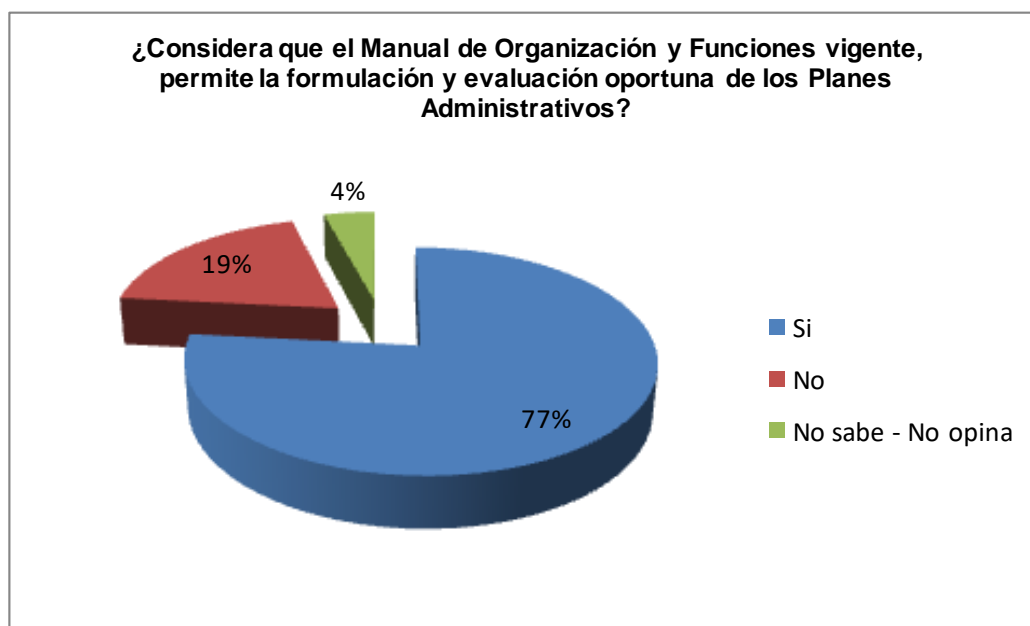
4.1.2. Presentación de resultados de las encuestas

Tabla N° 37. ¿Considera que la aprobación del Manual de Organización y Funciones del área de Tesorería en el Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) permitirá la formulación y evaluación oportuna del plan de gestión financiera?

	f	%
Si	92	77%
No	23	19%
No sabe – no opina	5	4%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 37. ¿Considera que la aprobación del Manual de Organización y Funciones del área de Tesorería en el Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) permitirá la formulación y evaluación oportuna del plan de gestión financiera?



De acuerdo a la Tabla 37, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta:
¿Considera que el Manual de Organización y Funciones vigente, permite la formulación y evaluación oportuna de los Planes Administrativos?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 92 respondieron “Si”; 23 respondieron “No” y 5 personas “No sabe – no opina”.

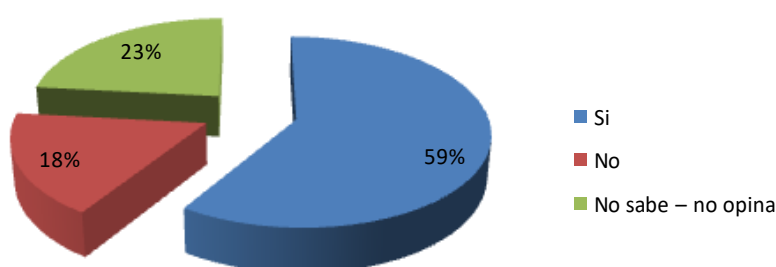
En el Gráfico 37 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Manual de Organización y Funciones vigente en el CEP, permite la formulación y evaluación oportuna de los Planes Administrativos, representando el 77% de los encuestados, mientras que apenas 19% respondieron negativamente. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que efectivamente el Manual de Organización y Funciones vigente, permite la formulación y evaluación oportuna de los Planes Administrativos.

Tabla N° 38. ¿Considera que la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos del CEP permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos en el área de Tesorería?

	f	%
Si	71	59%
No	21	18%
No sabe – no opina	28	23%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 38. ¿Considera que la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos del CEP permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos en el área de Tesorería?



De acuerdo a la Tabla 38, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta:

¿Considera que la formulación oportuna de los Planes Administrativos de la institución permitirá la medición de las Metas y Objetivos en el CEP?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 71 respondieron afirmativamente, 21 respondieron negativamente y 28 No sabe – no opina. En el Gráfico N° 38 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas 59% consideran que la formulación oportuna de los Planes Administrativos del CEP permitirá la medición de las Metas y Objetivos; en ese orden el 18% de los encuestados respondieron que “No sabe – no opina” y el 23% respondieron “No”. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que efectivamente la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos de la Organización permitirá la medición de las Metas y Objetivos del CEP.

Tabla N° 39. ¿Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la generación de los Informes de Evaluación de los Planes de Tesorería en el CEP?

	f	%
Si	27	22 %
No	67	56 %
No sabe – no opina	26	22 %
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 39. Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la generación de los Informes de Evaluación de los Planes de Tesorería en el CEP.



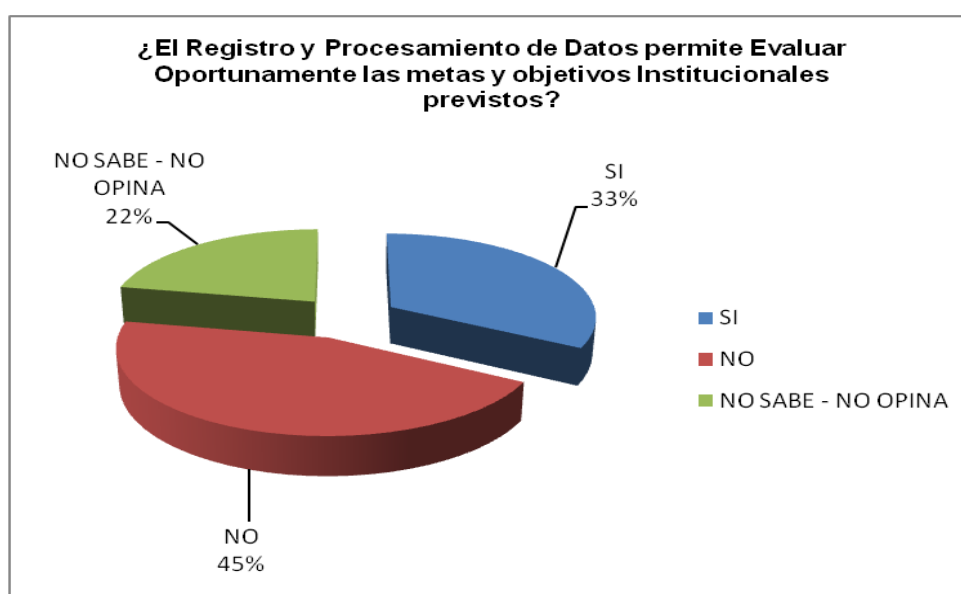
De acuerdo a la Tabla 39, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la Evaluación de los Planes Administrativos?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 67 respondieron negativamente, 27 respondieron afirmativamente y 26 personas respondieron “No sabe – no opina”. En el Gráfico No 39 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas 56% consideran que no existen apropiadas Políticas de Coordinación para la Evaluación de los Planes Administrativos; en ese orden el 22% de los encuestados respondieron “Si” y el 22% respondieron que “No sabe – no opina”. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que no existen apropiadas Políticas de Coordinación para la Evaluación de los Planes Administrativos del CEP.

Tabla N° 40. ¿El Registro y Procesamiento de Datos permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos en Tesorería del CEP?

	f	%
Si	40	33%
No	54	45%
No sabe – no opina	26	22%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 40. ¿El Registro y Procesamiento de Datos permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos en Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 40, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿El **Registro y Procesamiento de Datos** permite **Evaluar Oportunamente** las metas y objetivos del CEP previstos?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 54 respondieron negativamente, 40 respondieron afirmativamente y 26 personas respondieron que “No sabe – no opina”.

En la Figura N° 40 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas 45% consideran que el **Registro y Procesamiento de Datos** no permite **Evaluar Oportunamente** las metas y objetivos del CEP; en ese orden el 33% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 22% respondieron que “No sabe – no opina”.

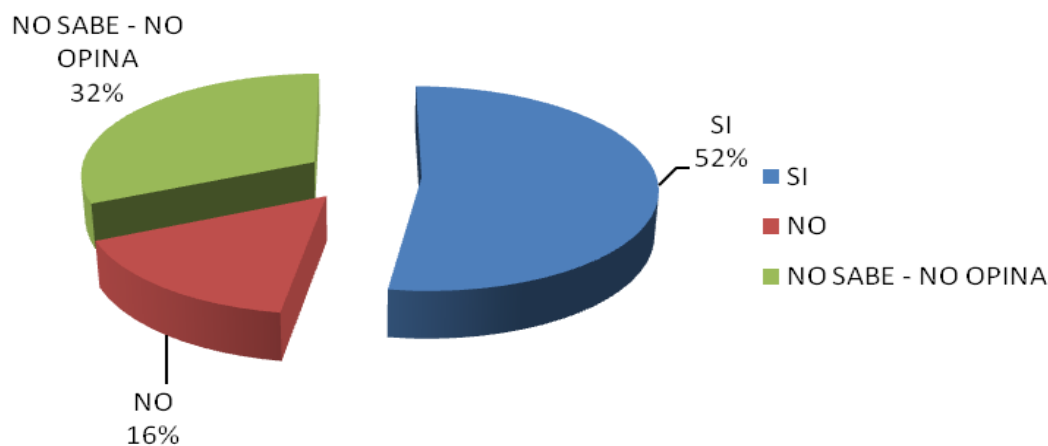
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el **Registro y Procesamiento de Datos** no permite **Evaluar Oportunamente** las metas y objetivos del CEP previstos, lo que significa la confianza en la información que se genera lo que no permitirá adoptar decisiones apropiadas y oportunas.

Tabla N° 41. ¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos en el área de Tesorería del CEP?

	f	%
Si	63	52%
No	19	16%
No sabe – no opina	38	32%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 41. ¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos en el área de Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 41, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta:

¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos del CEP?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 63 respondieron afirmativamente, 38 respondieron “No sabe – no opina” y 19 personas respondieron que “No”.

En la Figura 40, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos del CEP; en ese orden el 32% de los encuestados respondieron “No sabe – no opina” y el 16% respondieron que “No”.

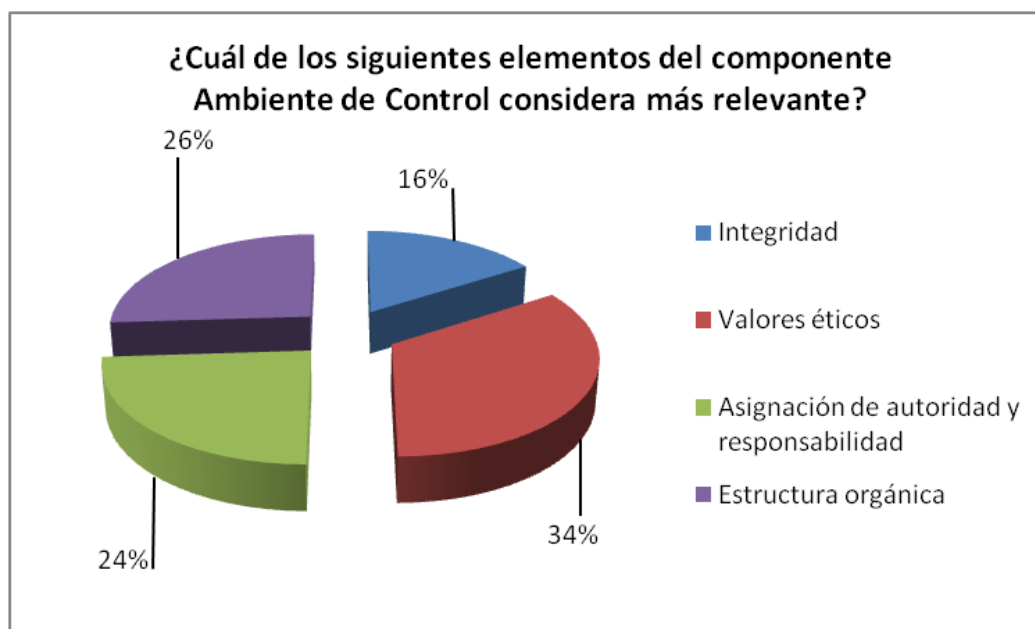
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las desviaciones en el logro de las metas y objetivos.

Tabla N° 42. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control considera más relevante?

	f	%
Integridad	19	16%
Valores éticos	41	34%
Asignación de autoridad y responsabilidad	29	24%
Estructura orgánica	31	26%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 42. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control considera más relevante?



De acuerdo a la tabla N° 42, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control, considera más relevante?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 41 respondieron valores éticos, 31 respondieron estructura orgánica, 19 personas respondieron integridad y 29 personas respondieron asignación de autoridad y responsabilidad.

En la Figura 42 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que los valores éticos es el principal componente del ambiente de control representando el 34% de los encuestados; en

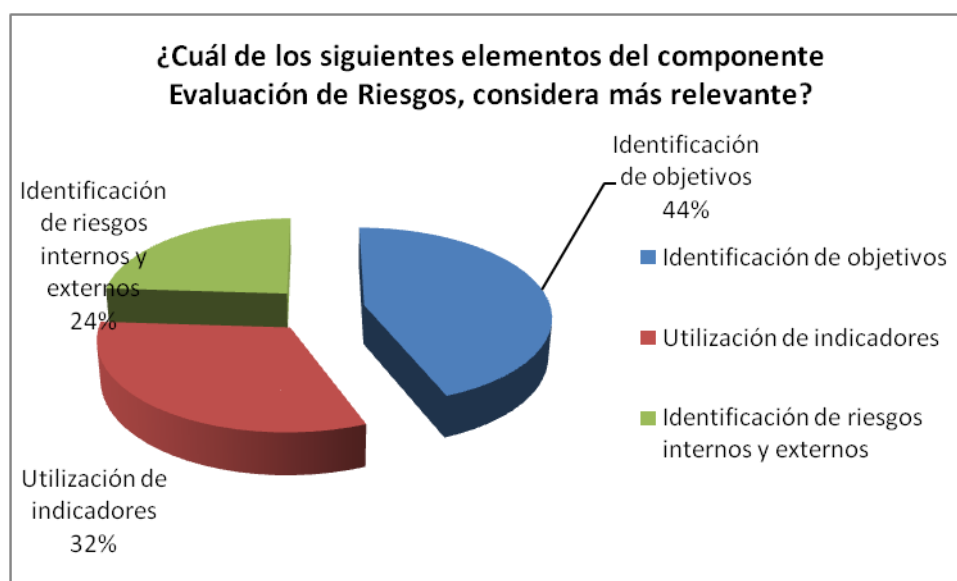
ese orden el 26% de los encuestados respondieron que la estructura orgánica, el 24% de los encuestados respondieron que la asignación de autoridad y responsabilidad y apenas el 16% respondieron que la integridad. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que los valores éticos es el principal elemento del ambiente de control.

Tabla N° 43. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Evaluación de Riesgos, considera más relevante?

	f	%
Identificación de objetivos	53	44%
Utilización de indicadores	38	32%
Identificación de riesgos internos y externos	29	24%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 43. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Evaluación de Riesgos, considera más relevante?



De acuerdo a la Tabla 43, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Evaluación de Riesgos, considera más relevante?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 53 respondieron identificación de

objetivos, 38 respondieron utilización de indicadores y 29 personas respondieron Identificación de riesgos internos y externos.

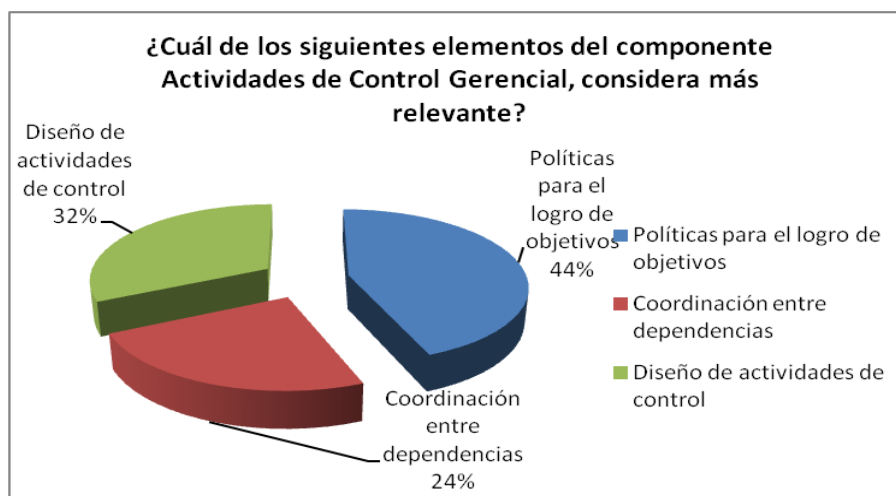
En la Figura 43 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que la Identificación de Objetivos es el principal componente de Evaluación de Riesgos representando el 44% de los encuestados; en ese orden el 32% de los encuestados respondieron que Utilización de Indicadores y el 24% respondieron que la Identificación de riesgos internos y externos. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que efectivamente la Identificación de Objetivos es el principal elemento de la Evaluación de Riesgos; sin embargo, la Utilización de Indicadores es sumamente importante para la medición de las metas y objetivos previstos.

Tabla N° 44. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Actividades de Control Gerencial, considera más relevante?

	f	%
Políticas para el logro de objetivos	53	44%
Coordinación entre dependencias	29	24%
Diseño de actividades de control	38	32%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 44. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Actividades de Control Gerencial, considera más relevante?



De acuerdo a la Tabla 44, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Actividades de Control Gerencial, considera más relevante?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 53 respondieron políticas para el logro de objetivos, 38 respondieron diseño de actividades de control y 29 personas respondieron coordinación entre dependencias.

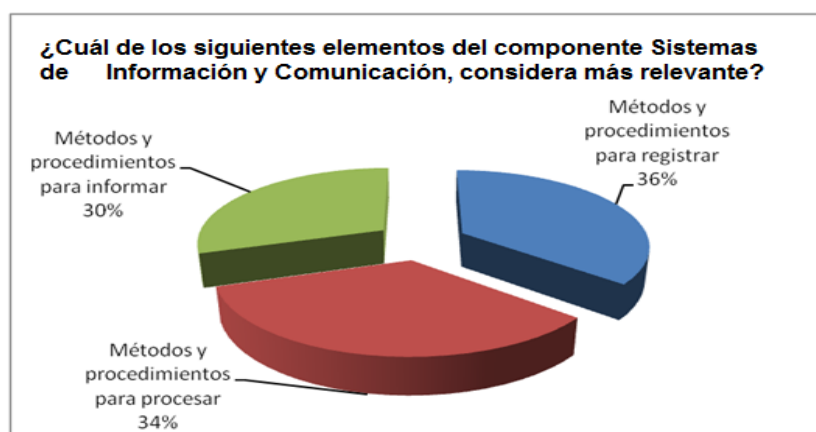
En la Figura 44 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que las Políticas para el logro de objetivos es el principal componente de Actividades de Control Gerencial representando el 44% de los encuestados; en ese orden el 32% de los encuestados respondieron que Diseño de actividades de control y el 24% respondieron Coordinación entre dependencias. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que efectivamente las Políticas para el logro de objetivos es el principal elemento de las Actividades de Control Gerencial.

Tabla N° 45. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Sistemas de Información y Comunicación, considera más relevante?

	f	%
Métodos y procedimientos para registrar	43	36%
Métodos y procedimientos para procesar	41	34%
Métodos y procedimientos para informar	36	30%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 45. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Sistemas de Información y Comunicación, considera más relevante?



De acuerdo a la Tabla 45, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Sistema de Información y Comunicación, considera más relevante?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 43 respondieron métodos y procedimientos para registrar, 41 respondieron métodos y procedimientos para procesar y 36 personas respondieron métodos y procedimientos para informar.

En la Figura 45, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que los Métodos y procedimientos para registrar es el principal componente del Sistema de Información y Comunicación representando el 36% de los encuestados; en ese orden el 34% de los encuestados respondieron Métodos y procedimientos para procesar y el 30% respondieron que Métodos y procedimientos para informar.

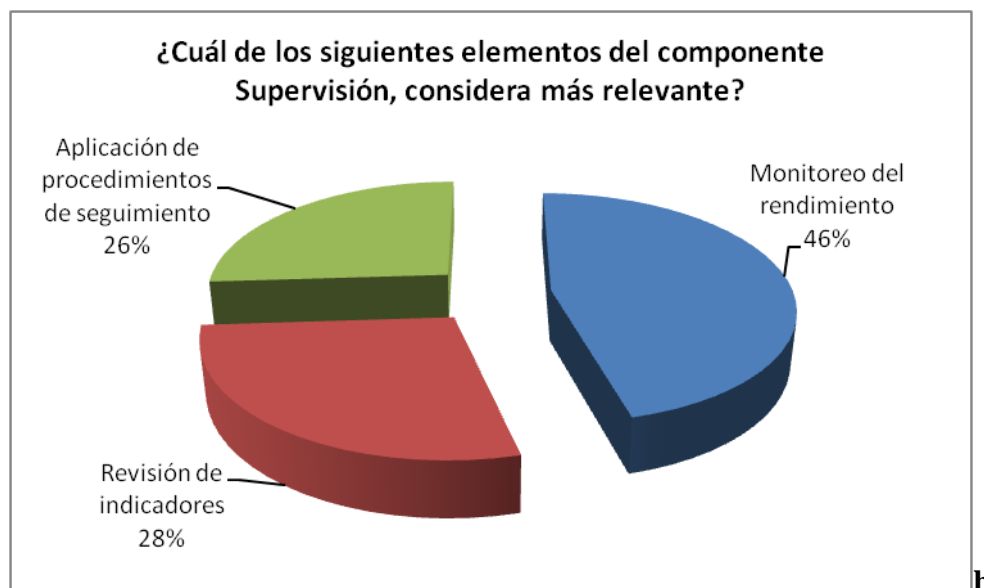
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el principal elemento del componente Sistema de Información y Comunicación es el Método y Procedimientos de Registrar; sin embargo, no son menos importantes el procesar e informar.

Tabla N° 46. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Supervisión, considera más relevante?

	f	%
Monitoreo del rendimiento	55	46%
Revisión de indicadores	34	28%
Aplicación de procedimientos de seguimiento	31	26%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 46. ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Supervisión, considera más relevante?



De acuerdo a la Tabla 46, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Supervisión, considera más relevante?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 55 respondieron monitoreo del rendimiento, 34 respondieron revisión de indicadores y 31 personas respondieron aplicación de procedimientos de seguimiento.

En la Figura 46 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Monitoreo del rendimiento es el principal componente de Supervisión representando el 46% de los encuestados; en ese orden el 28% de los encuestados respondieron Revisión de Indicadores y el 26% respondieron que Aplicación de procedimientos de seguimiento.

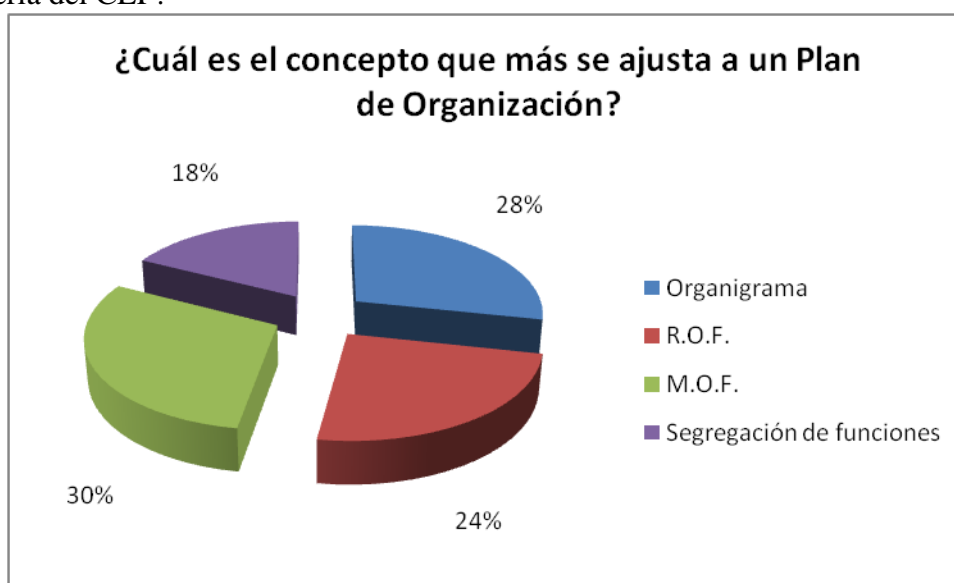
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el principal elemento del componente Supervisión es el Monitoreo del rendimiento, lo que significa que la comparación de las metas obtenidas con las previstas, a través de los indicadores seleccionados, es más importante.

Tabla N° 47. ¿Cuál es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización en el área de Tesorería del CEP?

	f	%
Organigrama	34	28%
R.O.F.	29	24%
M.O.F.	36	30%
Segregación de funciones	21	18%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 47. ¿Cuál es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización en el área de Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 47, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización en el área de Tesorería del CEP?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 36 respondieron manual de organización y funciones, 34 respondieron organigrama y 21 personas respondieron segregación de funciones.

En la Figura 47 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Manual de Organización y Funciones es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización representando el 30% de los encuestados; en ese orden el 28% de los encuestados

respondieron el Organigrama, el 24% de los encuestados respondieron Manual de Organización y Funciones y el 18% respondieron que Segregación de funciones.

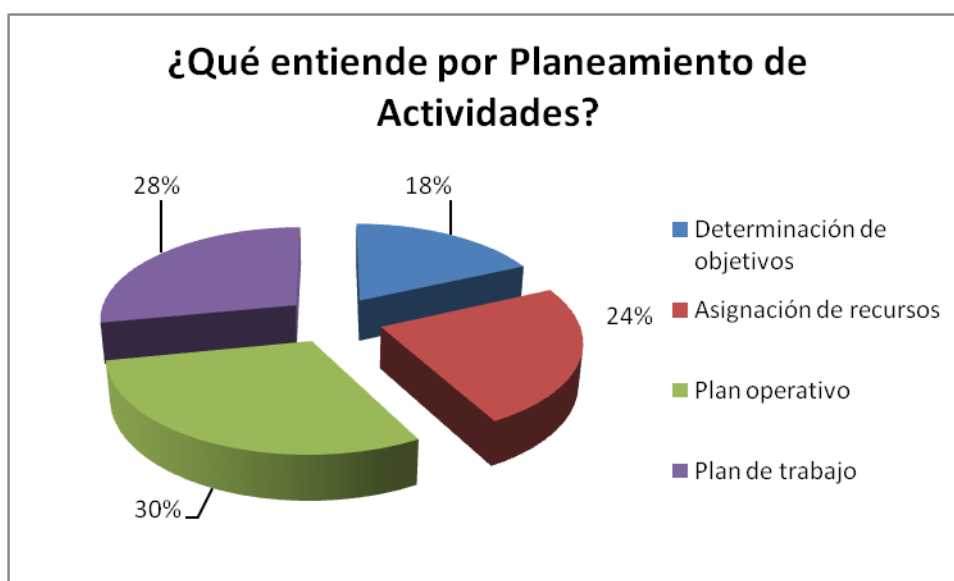
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el Manual de Organización y Funciones es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización; sin embargo, el Organigrama representa el armazón que permite conocer la estructura formalizada, mediante la cual se identifican las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Tabla N° 48. ¿Qué entiende por Planeamiento de Actividades en el área de Tesorería del CEP?

	f	%
Determinación de objetivos	21	18%
Asignación de recursos	29	24%
Plan operativo	36	30%
Plan de trabajo	34	28%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 48. ¿Qué entiende por Planeamiento de Actividades en el área de Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 48, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Qué entiende por Planeamiento de Actividades?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 36 respondieron plan operativo, 34 respondieron plan de trabajo, 29 personas respondieron asignación de Recursos y 21 personas respondieron determinación de objetivos. En la figura N° 47 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Plan operativo se ajusta más al Planeamiento de Actividades representando el 30% de los encuestados; en ese orden el 28% de los encuestados respondieron el Plan de trabajo, el 24% respondieron que Asignación de recursos y el 18% respondieron que Determinación de objetivos.

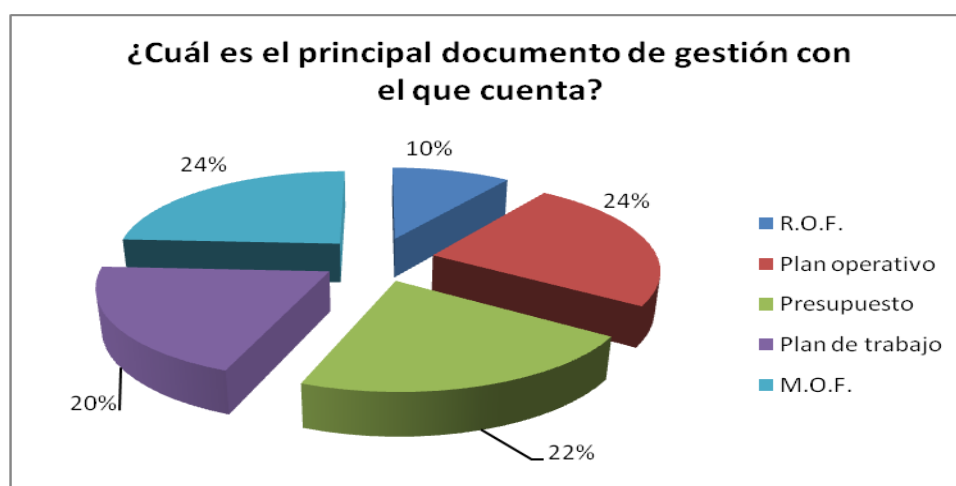
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el Plan Operativo es el concepto que más se ajusta a un Planeamiento de actividades.

Tabla N° 49. ¿Cuál es el principal documento de gestión con el que cuenta en el área de Tesorería del CEP?

	f	%
R.O.F.	12	10%
Plan operativo	29	24%
Presupuesto	26	22%
Plan de trabajo	24	20%
M.O.F.	29	24%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 49. ¿Cuál es el principal documento de gestión con el que cuenta en el área de Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 49, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuál es el principal documento de gestión con el que cuenta?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 29 respondieron plan operativo y manual de organización y funciones, 26 respondieron presupuesto, 24 respondieron plan de trabajo y 12 personas respondieron reglamento de organización y funciones.

En la Figura 49 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Plan operativo y el Manual de Organización y Funciones son los principales documento de gestión con el que cuentan, representando el 24% de los encuestados, en ambos casos; en ese orden el 22% de los encuestados respondieron el Presupuesto, el 20% de los encuestados respondieron el Plan de trabajo y el 10% respondieron que el Reglamento de Organización y Funciones.

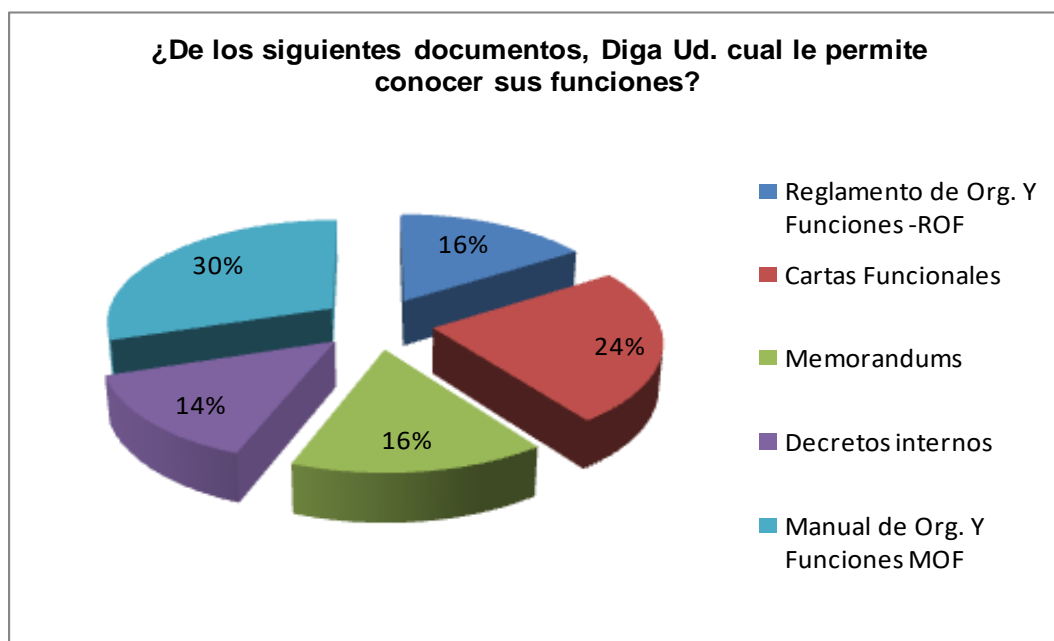
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el Plan Operativo es el principal documento de gestión con el que cuentan; asimismo, el Manual de Organización y Funciones, sin embargo, este documento no es propiamente un documento de gestión, puesto que no señala los indicadores de rendimiento que se esperan alcanzar.

Tabla N° 50. ¿Qué documento le permite al personal en el área de Tesorería del CEP bajo su mando conocer sus funciones?

	f	%
R.O.F.	19	16%
Cartas funcionales	29	24%
Memorándums	19	16%
Decretos	17	14%
M.O.F.	36	30%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 50. ¿De los siguientes documentos, Diga Ud. cual le permite conocer sus funciones?



De acuerdo a la Tabla 50, se detallan los resultados obtenidos a la pregunta: ¿De los siguientes documentos, diga Ud. cual le permite conocer sus funciones?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 36 respondieron manual de organización y funciones, 29 respondieron cartas funcionales y 19 personas respondieron Reglamento de Organización y Funciones y Memorándums en ambos casos.

En la Figura 50 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que el Manual de Organización y Funciones es el principal documento mediante el cual el personal conoce sus funciones, representando el 30% de los encuestados; en ese orden el 24% de los encuestados respondieron las Cartas funcionales, el 16% respondieron que el Reglamento de Organización y Funciones y Memorándums en ambos casos y el 14% respondieron Decretos.

De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que para las personas encuestadas el Manual de Organización y Funciones es el principal documento con el que se

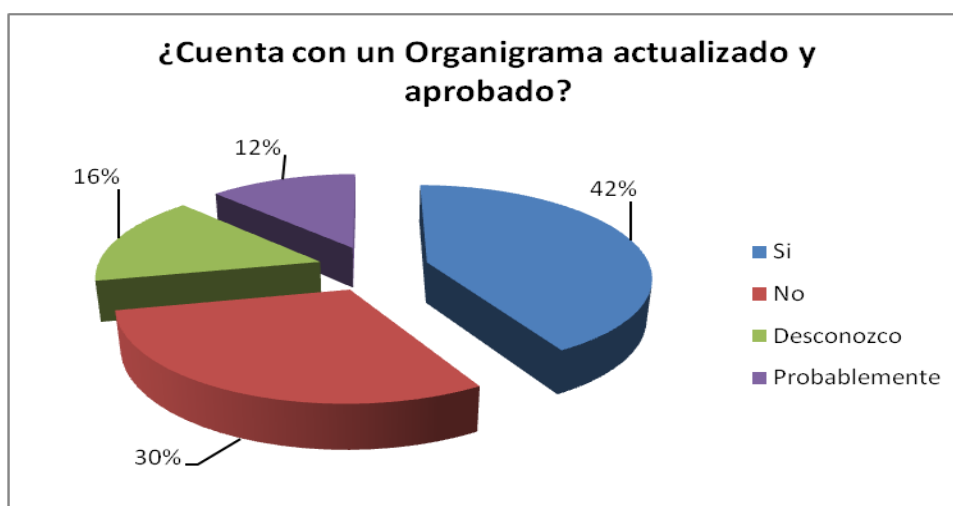
cuenta para que el personal conozca sus funciones; sin embargo, las Cartas funcionales muestran una participación muy importante.

Tabla N° 51. ¿Cuenta con un Organigrama actualizado y aprobado el área de Tesorería del CEP?

	f	%
Si	50	42%
No	36	30%
Desconozco	19	16%
Probablemente	15	12%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 51. ¿Cuenta con un Organigrama actualizado y aprobado el área de Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 51, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Cuenta con un Organigrama actualizado y aprobado?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 50 respondieron “Si”, 36 respondieron “No” y 15 personas respondieron “Probablemente”.

En la Figura 51 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que, Si cuentan con un Organigrama actualizado y aprobado, representando el 42% de los encuestados; en ese orden

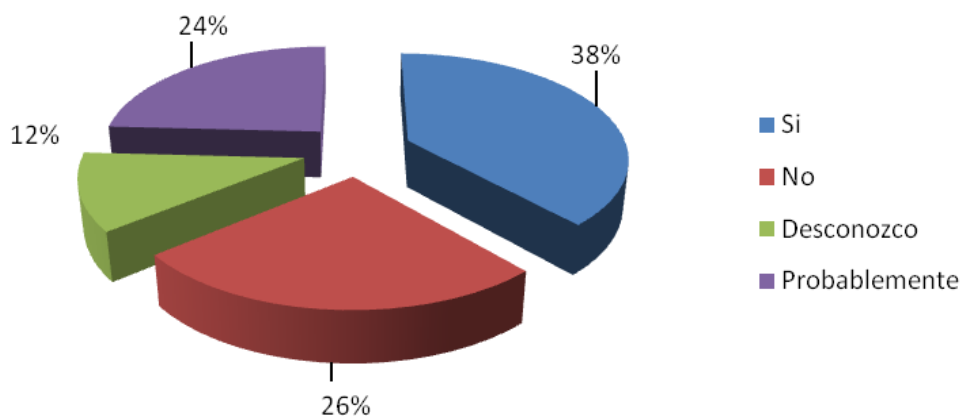
el 30% de los encuestados respondieron No, el 16% de los encuestados respondieron desconozco y el 12% respondieron que Probablemente. De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas, si cuentan con un organigrama actualizado y aprobado.

Tabla N° 52. ¿Las actividades que desarrolla su Unidad, se encuentran enmarcadas dentro de los Planes de la dirección general del CEP?

	f	%
Si	46	38%
No	31	26%
Desconozco	14	12%
Probablemente	29	24%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 52. ¿Las actividades que desarrolla su Unidad, se encuentran enmarcadas dentro de los Planes de la dirección general del CEP?



De acuerdo a la Tabla 52, se detallan los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Las actividades que desarrolla su Unidad, se encuentran enmarcadas dentro de los Planes del CEP?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 46 respondieron si, 31 respondieron no, 29 respondieron probablemente y 14 personas respondieron desconozco.

En la Figura 52, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas consideran que las actividades que desarrolla su Unidad

se encuentran enmarcados dentro de los Planes en el área de Tesorería del CEP, representando el 38% de los encuestados; en ese orden el 26% de los encuestados respondieron no, el 24% de los encuestados respondieron probablemente y el 12% respondieron que desconocen.

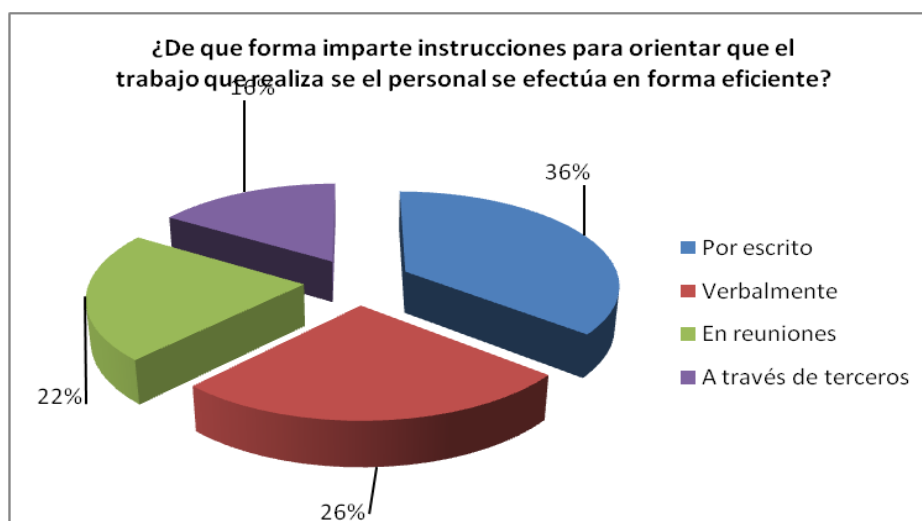
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan afirmativamente que las actividades que desarrolla su Unidad se encuentran enmarcada dentro de los Planes en el área de Tesorería del CEP, lo que significa que de alguna forma tienen conocimiento de los referidos planes.

Tabla N° 53. ¿De qué forma imparte instrucciones para orientar que el trabajo que realiza el personal se efectúa en forma eficiente?

	f	%
Por escrito	43	36%
Verbalmente	31	26%
En reuniones	26	22%
A través de terceros	20	16%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 53. ¿De qué forma imparte instrucciones para orientar que el trabajo que realiza el personal se efectúa en forma eficiente?



De acuerdo a la Tabla 53, se detallan los resultados obtenidos a la pregunta: ¿De qué forma imparte instrucciones para orientar que el trabajo que realiza se el personal se efectúa

en forma eficiente?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 43 respondieron por escrito, 31 respondieron verbalmente, 26 respondieron en reuniones y 20 personas respondieron a través de terceros.

En la Figura 53 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan que imparte instrucciones por escrito para que el personal realice su trabajo eficientemente, representando el 36% de los encuestados; en ese orden el 26% de los encuestados respondieron que lo hacen en forma verbal, 22% de los encuestados respondieron que lo hacen en reuniones y el 16% respondieron que a través de terceros.

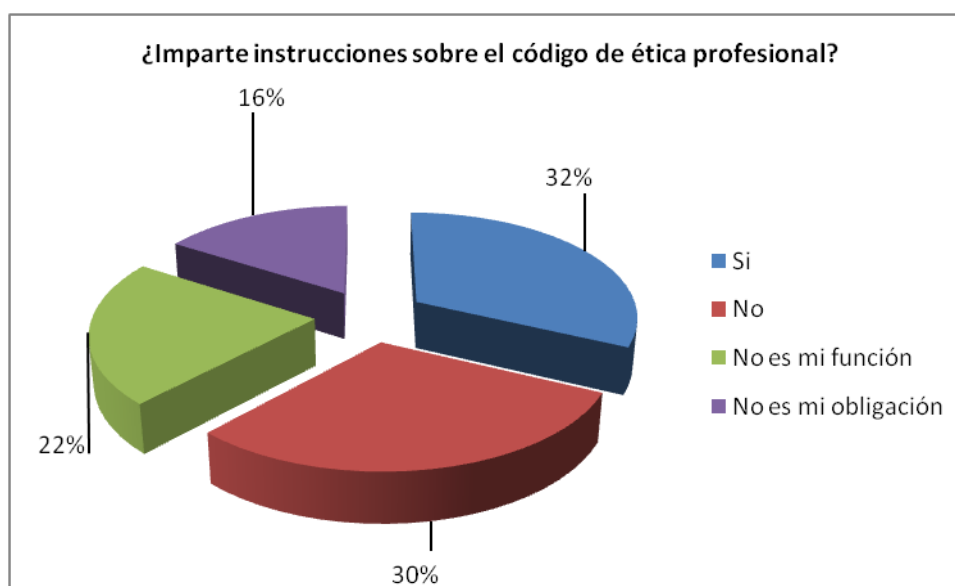
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que imparten instrucciones por escrito a fin de orientar que el trabajo se realice eficientemente; sin embargo, un porcentaje significativo manifiesta que lo hace en forma verbal.

Tabla N° 54. ¿Imparte instrucciones sobre el código de ética profesional en el CEP?

	f	%
Si	38	32%
No	36	30%
No es mi función	26	22%
No es mi obligación	20	16%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 54. ¿Imparte instrucciones sobre el código de ética profesional en el CEP?



De acuerdo a la Tabla 54, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Imparte instrucciones sobre el código de ética profesional?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 38 respondieron si, 36 respondieron no, 26 respondieron no es mi función y 20 personas respondieron no es mi obligación.

En la Figura 54 se visualizan los porcentajes donde se muestra claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan afirmativamente que imparten instrucciones sobre el código de ética profesional, representando el 32% de los encuestados; en ese orden el 30% de los encuestados respondieron que no, el 22% de los encuestados respondieron no es mi función y el 16% respondieron que no es su obligación.

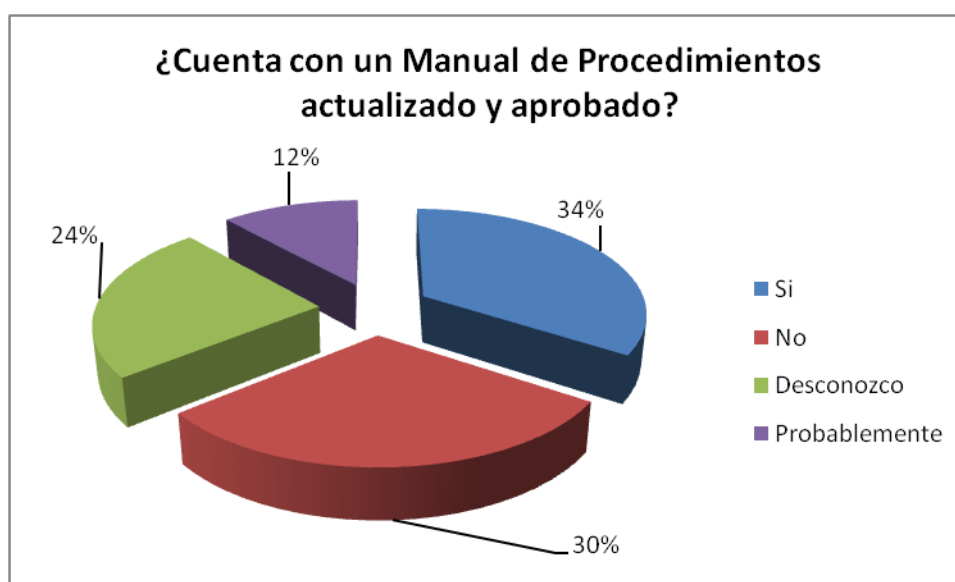
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que, si imparten instrucciones sobre el código de ética profesional, un significativo porcentaje manifiestan que no y uno porcentajes menores manifiestan que no es su función ni su obligación.

Tabla N° 55. ¿El área de Tesorería del CEP cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado?

	f	%
Si	41	34%
No	36	30%
Desconozco	29	24%
Probablemente	14	12%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 55. ¿El área de Tesorería del CEP cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado?



De acuerdo a la Tabla 55, se detallan los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 41 respondieron si, 36 respondieron no, 29 respondieron desconozco y 14 personas respondieron probablemente.

En la Figura 55 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan afirmativamente que cuentan con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado, representando el 34% de los

encuestados; en ese orden el 30% de los encuestados respondieron que no, el 24% de los encuestados respondieron que desconocen y el 12% respondieron probablemente.

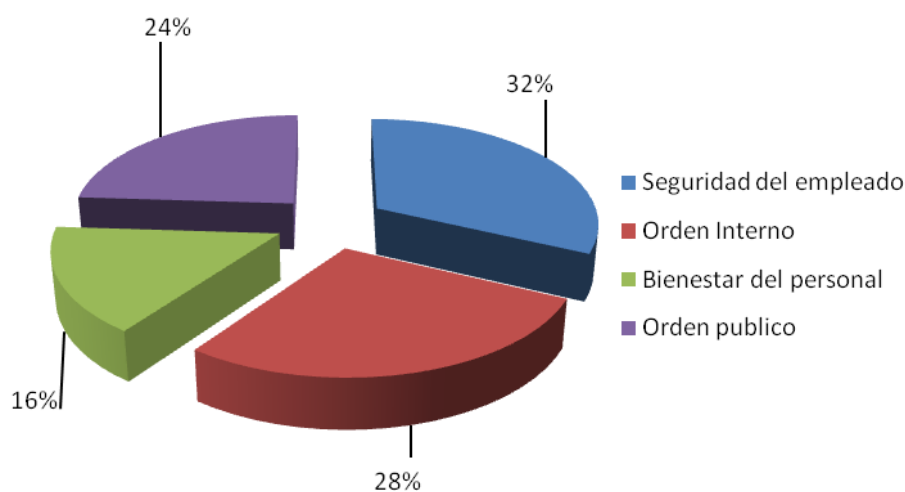
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que si cuentan con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado; sin embargo, existe un porcentaje similar que manifiesta que no cuenta con dicho documento.

Tabla N° 56. ¿Identifica los objetivos generales en el área de Tesorería del CEP?

	f	%
Seguridad del empleado	38	32%
Orden Interno	34	28%
Bienestar del personal	19	16%
Orden publico	29	24%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP.

Figura N° 56. ¿Identifica los objetivos generales en el área de Tesorería del CEP?



De acuerdo a la Tabla 56, se detallan los resultados obtenidos a la pregunta:

¿Identifica los Objetivos Generales del CEP?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 38 respondieron seguridad del empleado, 34 respondieron orden interno, 29 respondieron orden público y 19 personas respondieron bienestar del personal.

En la Figura 56 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan que la Seguridad del personal

es el Objetivo General del CEP, representando el 32% de los encuestados; en ese orden el 28% de los encuestados respondieron Orden Interno, el 24% de los encuestados respondieron orden público y el 16% respondieron que bienestar del personal.

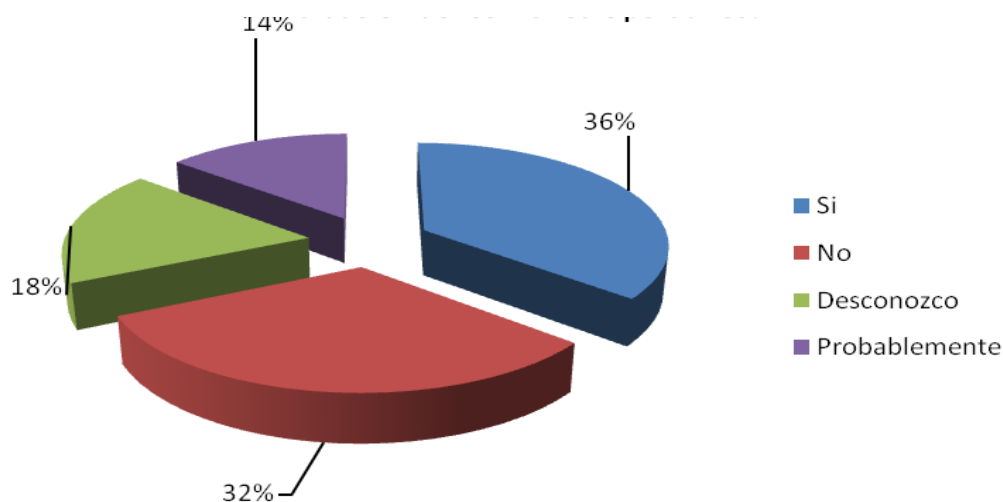
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que en primer lugar la Seguridad del personal y en segundo el Orden Interno son los Objetivos Generales en el área de Tesorería del CEP.

Tabla N° 57. ¿Estima que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos?

	F	%
Si	43	36%
No	38	32%
Desconozco	22	18%
Probablemente	17	14%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP

Figura N° 57. ¿Estima que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos?



De acuerdo a la Tabla 57, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: Estima que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 43 respondieron si, 38 respondieron no, 22 personas encuestadas respondieron desconocer y 17 personas respondieron probablemente.

En la Figura 57 correspondiente, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan afirmativamente que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos, representando el 36% de los encuestados; en ese orden el 32% de los encuestados respondieron no, el 18% de los encuestados respondieron desconocer y el 14% respondieron probablemente.

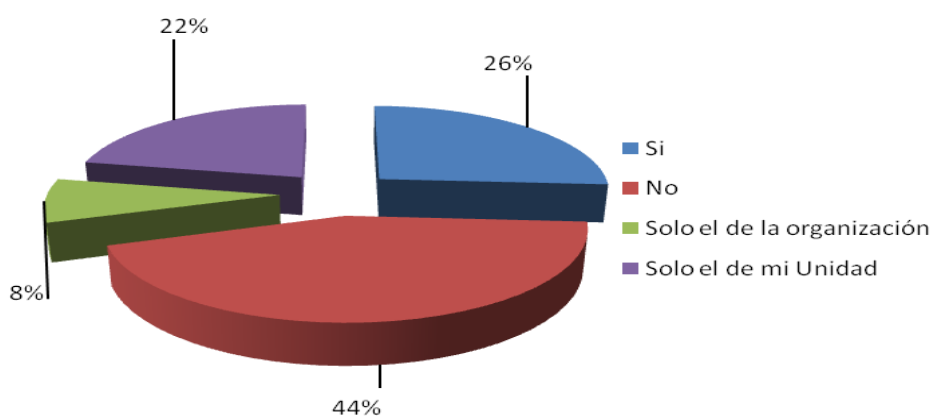
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos; sin embargo, un porcentaje similar manifiesta lo contrario.

Tabla N° 58. ¿Conoce el Plan Operativo del CEP?

	f	%
Si	31	26%
No	53	44%
Solo el de la organización	10	8%
Solo el de mi Unidad	26	22%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP

Figura N° 58. ¿Conoce el Plan Operativo del CEP?



De acuerdo a la Tabla 58, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Conoce el Plan Operativo del CEP?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 53 respondieron no, 31 respondieron si, 26 respondieron solo el de mi unidad y 10 personas respondieron solo el de la organización.

En la Figura 58, se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan que no conocen el Plan Operativo del CEP, representando el 44% de los encuestados; en ese orden el 26% de los encuestados respondieron que, si lo conoce, el 22% de los encuestados respondieron que solo conocen el de su unidad y el 8% respondieron que conocen solo el de la organización.

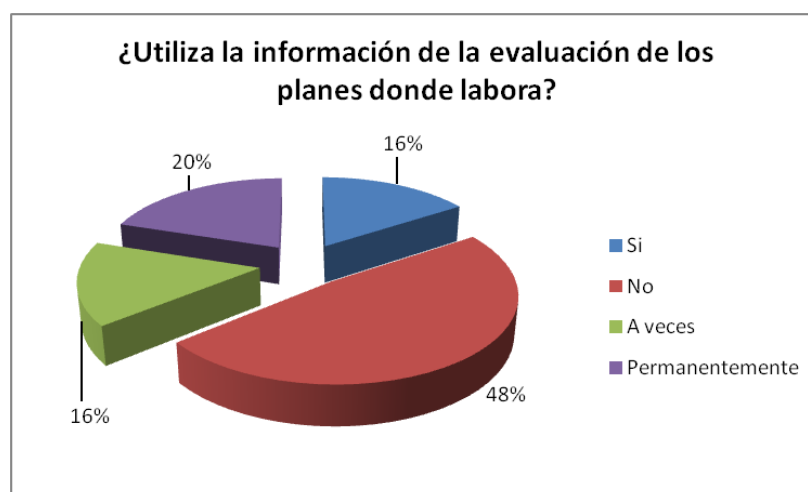
De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que no conocen el Plan Operativo del CEP y un porcentaje mucho menor si lo conocen, lo que muestra la importancia de la difusión de los Planes del CEP.

Tabla N° 59. ¿Utiliza la información de la evaluación de los planes donde labora?

	f	%
Si	19	16%
No	58	48%
A veces	19	16%
Permanentemente	24	20%
TOTAL	120	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta realizada a los empleados del CEP

Figura N° 59. ¿Utiliza la información de la evaluación de los planes donde labora?



De acuerdo a la Tabla 59, se detallan los resultados obtenidos a la Pregunta: ¿Utiliza la información de la evaluación de los planes donde labora?, resultando que, de un total de 120 personas encuestadas, 58 respondieron no, 24 respondieron permanentemente y 19 personas respondieron si y a veces, en ambos casos.

En la Figura 59 se visualizan los porcentajes que nos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas señalan que no utilizan la información de la evaluación de los Planes donde laboran, representando el 48% de los encuestados; en ese orden el 20% de los encuestados respondieron que permanentemente utilizan dicha información, y el 16% respondieron que sí y a veces, en ambos casos.

De lo señalado en los resultados anteriores, se resume que las personas encuestadas manifiestan que no utilizan la información proveniente de la evaluación de los Planes del área donde laboran y un porcentaje mucho menor manifestaron que permanente lo utilizan.

3. Análisis de Resultados

3.1 Contrastación de hipótesis

El proceso de contrastación y comprobación de la hipótesis de trabajo se llevó a cabo en función a la prueba de las hipótesis específicas, lo que ha permitido llevar a cabo el modelo de investigación, el cual ha consistido que, a partir del objetivo general y objetivos específicos se determinen las conclusiones parciales, para luego derivar en la conclusión final.

En el resultado final de la hipótesis y las conclusiones hay una relación directa, la misma que alcanza el ochenta y cuatro por ciento (84%), de acuerdo con la calificación establecida; esto se expresa en términos más precisos, en la contrastación y verificación de la hipótesis, lo que conlleva a aceptar las hipótesis alternas y rechazar la hipótesis nula.

Cuadro del índice de relación

A	= Total relación (5)	84%
B	= Muy buena relación (4)	80%
C	= Buena relación (3)	60%
D	= Regular relación (2)	40%
E	= Mínima relación (1)	20%
F	= Relación nula (0)	0%

Estadístico de Prueba

El estadístico de prueba se realizó en función de 2 estructuras hipotéticas:

- Control interno
- Gestión financiera

Y cómo las rutas de información influyen en estas 2 estructuras de prueba.

HIPÓTESIS A

H₀: La Implementación de un Sistema de Control Interno No ayudará en el cumplimiento de metas y objetivos del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

H₁: La Implementación de un Sistema de Control Interno si ayudará en el cumplimiento de metas y objetivos del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

Tabla N° 60. Contrastación de la Hipótesis General

Indicadores Hipótesis A	CONTROL INTERNO				Total
	Si COADYUVA en la Gestión Financiera	No COADYUVA en la Gestión Financiera	Si COADYUVA en el Plan Estratégico Institucional	No COADYUVA en el Plan Estratégico Institucional	
Aprobación del Manual de Organización y Funciones	0	70	0	23	93
Planes estratégicos y operativos de la Organización	0	70	20	3	93
Apropiadas políticas de Coordinación	70	0	0	23	93
Registro y Procesamiento de Datos	4	66	20	3	93
El Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones	0	70	18	5	93
Actividades de Control Gerencial.	70	0	23	0	93
Identificación de los Objetivos Generales del CEP	2	68	23	0	93
Conoce el Plan Operativo del CEP.	5	65	18	5	93
Estima que en la Institución se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos.	65	5	17	6	93
Total	216	414	139	68	837

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
- **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{F_i}$$

- **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(5 - 2)(6 - 2) = 8$ grados de libertad.
- **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de x^2 es mayor o igual a 15.5073.
- **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor x^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum_{k=1}^k \sum_{l=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 29.95$$

- **Decisión estadística:** Dado que $29.95 > 15.5073$, se rechaza H_0 .
- **Conclusión:**

Se acepta la hipótesis alterna, el Control Interno implantado por el área de Tesorería, se constituye en un instrumento importante que coadyuvará en el Planeamiento y Gestores Financiera del OE1.

Contrastación y verificación de la Primera Hipótesis Secundaria

De las encuestas realizadas, la mayoría de las personas encuestadas afirman que es necesaria la reformulación del Manual de Organización y Funciones del CEP, a fin de que se pueda formular y evaluar oportunamente los Planes Administrativos de la Organización; esta afirmación se corrobora que las entrevistas realizadas al Grupo “Direcciones” y “Equipos”,

Se establece que el personal, conoce sus funciones a través de las Cartas Funcionales, que son documentos internos, mediante los cuales se le señala en forma escrita al personal cuáles son sus funciones, este documento es firmado por el Jefe y Subordinado; en el caso del Grupo “Equipos de Trabajo”, estas si cuentan con un Manual de Organización y Funciones aprobado por su Directorio, en las entrevistas realizadas se repite la constante que el personal conoce sus funciones por medio de las Cartas Funcionales y por el Manual de Organización y

Funciones; sin embargo, estos no se encuentran aprobados por carecer precisamente del Reglamento de Organización y Funciones, documento normativo superior, del cual se desprenden las responsabilidades, funciones y líneas de coordinación de la estructura orgánica de del CEP

Contrastación y verificación de la Segunda Hipótesis Secundaria

De las encuestas realizadas, la mayoría de las personas afirman que es necesario la formulación y difusión oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos Institucionales, puesto que permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos Institucionales; esta situación se corrobora con las entrevistas realizadas, al Grupo “Direcciones” y “Equipos”, quienes manifestaron que el principal documento de gestión con el que cuentan son los “Manuales de Organización y Funciones”, dejando a segundo nivel al Plan de Desarrollo u Operativo; en el caso del Grupo “Equipos de Trabajo”, manifestaron que el principal documento de gestión con el que cuentan es su “Plan de Trabajo”; sin embargo, no existe estandarización para la formulación de dicho documento, el cual no cuenta con indicadores, para la medición de desempeño, por otro lado, a la pregunta si conocen los Planes Administrativos del CEP un mayor porcentaje respondió afirmativamente, pero otra cantidad equivalente en algunos casos que lo desconocen y otro que se abstiene; en las entrevistas realizadas un porcentaje similar manifestó que el principal documento de gestión lo constituye el Manual de Organización y Funciones y un porcentaje similar respondió que el Plan Operativo Institucional, por otro lado, a la pregunta si conoce el Plan Operativo Institucional, un gran porcentaje manifestó que “No”; esta situación refleja que el Plan Operativo Institucional no es difundido entre las diversas Direcciones, Áreas y Oficinas del CEP, lo que no permite que se divulguen los indicadores y metas a cumplir para la consecución de los objetivos Institucionales.

HIPÓTESIS B:

H₀: Las actividades de control interno optimizan los procedimientos de planeación, organización, dirección y control en la gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

H₁: Las actividades de control interno optimizan los procedimientos de planeación, organización, dirección y control en la gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.

Tabla N° 61. Contrastación de las Hipótesis Específicas

Hipótesis Indicadores B	GESTIÓN FINANCIERA				Total
	Si COADYUVA en el Planeamiento Administrativo	No COADYUVA en el Planeamiento Administrativo	Si COADYUVA en el Plan Estratégico Institucional	No COADYUVA en el Plan Estratégico Institucional	
¿Aplica indicadores para la medición del desempeño y genera información para la evaluación del cumplimiento de dichos indicadores?	0	70	23	0	93
¿Cómo contribuye su Equipo al logro de los objetivos y metas del CEP?	9	61	0	23	93
¿Cuáles considera que son los logros más importantes de su Equipo?	4	66	19	4	93
¿Considera que la aprobación del Manual de Organización y Funciones de la empresa, permitirá la formulación y evaluación oportuna de los Planes Administrativos?	64	6	21	2	93
¿Considera que la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos del CEP permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos de la Empresa?	29	41	17	6	93
¿Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la generación de los Informes de Evaluación de los Planes Administrativos?	70	0	23	0	93
¿El Registro y Procesamiento de Datos permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos del CEP previstos?	4	66	20	3	93
¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos del CEP?	0	70	23	0	93
¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control considera más relevante?	65	5	17	6	93
Total	245	385	163	44	837

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. **Suposiciones:** La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. **Estadística de prueba:** La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

3. **Distribución de la estadística de prueba:** cuando H_0 es verdadera, χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(17-9) (6-4) = 16$ grados de libertad.
4. **Regla de decisión:** Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 23.583.
5. **Cálculo de la estadística de prueba:** El valor χ^2 se obtiene al calcular primero las frecuencias esperadas de las celdas. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 33.65$$

6. **Decisión estadística:** Dado que $33.65 > 12.592$, se rechaza H_0 .

Conclusión: Se acepta la hipótesis alterna, La Gestión Financiera Si influye en el planeamiento de Tesorería del CEP.

4. Discusión de resultados

De las encuestas realizadas, la mayoría de las personas encuestadas considera que no existen políticas de coordinación adecuadas que permitan formular y evaluar oportunamente los Planes Administrativos en el CEP; esta situación se corrobora con las entrevistas realizadas, a nivel del Grupo “Direcciones” y “Equipos”, quienes manifestaron que han establecido medidas por escrito y han efectuado coordinaciones para que las diversas Direcciones remitan la evaluación de sus Planes Administrativos a efectos de ser consolidados, en el caso del Grupo “Equipos”, estas remiten sus evaluaciones utilizando la información estadística que generan; en las entrevistas realizadas un gran porcentaje respondió que no se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos; esta situación

refleja que en realidad las políticas de coordinación para que las diversas Direcciones y Equipos del CEP, formulen y remitan la evaluación de su Planes Administrativos a efectos de que sean consolidados.

Por otro lado, es pertinente demostrar la importancia de implementar los *Procesos de Registros de Datos*, información y comunicación, con la finalidad de *Evaluar Oportunamente* el logro de las metas y objetivos previstos.

La mayoría de las personas considera que el Proceso para el Registro de Datos no permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos previstos; esta situación se corrobora con las entrevistas realizadas, a nivel del Grupo “Direcciones” y “Equipos de Trabajo”, quienes manifiestan que han implementado controles para asegurar que la información que genera sea válida y confiable, estos controles están referidos a controles de calidad, sistematización de la información y delegación de responsabilidad; en el caso del Grupo “Equipos”, estas remiten la información de sus actividades en merito a una directiva, para lo cual, manejan documentos de gestión, haciendo hincapié que no se realiza una supervisión adecuada sobre dicha información; en las entrevistas realizadas manifestaron en forma similar que tan importante es el registro como el proceso y la información que se genera; esta situación refleja que en realidad si se han establecido procedimientos para el registro, proceso e información; sin embargo, no existe una supervisión sobre la veracidad y conformidad de la información remitida para su consolidación.

En cuanto a la demostración de la importancia del control, a fin de que la Dirección de Planeamiento Administrativo y Operativo adopte las decisiones adecuadas y oportunas que permitan corregir las posibles Desviaciones en el logro de las metas y objetivos previstos.

De las encuestas realizadas, la mayoría de las personas consideran que el control es importante a efecto de corregir las desviaciones en el logro de las metas y objetivos previstos; esta situación se corrobora con las entrevistas realizadas, a nivel del Grupo “Direcciones” y

“Equipos de Trabajo”, quienes manifestaron que para efecto del control sobre el avance en el cumplimiento de las metas y objetivos, formulan diversos documentos, como Logros Alcanzados, Informes que son remitidos en las fechas establecidas; en el caso del Grupo “Equipos”, controlan sus actividades mediante la utilización de Documentos de Gestión; en las entrevistas realizadas manifestaron que el elemento más importante de control es la medición del rendimiento; sin embargo, se ha observado que no existe una institucionalización de la evaluación, es decir, se realiza la evaluación para cumplir con las disposiciones, pero no se utiliza efectivamente dicha información para adoptar decisiones que permitan corregir sobre la marcha las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos planeados.

5. Análisis del Control Interno del CEO a través de la Metodología del Sistema COSO del Componente Riesgos

COMPONENTE 2 EVALUACION DE RIESGOS EN EL CONTROL INTERNO DEL CEP									
2. ELEMENTOS PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL CEP	FACTORES DE VALORACION	VALORACION DE LOS ELEMENTOS			VALORACION DEL COMPONENTE				
		PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL	PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL
						400	DEBIL	0 - 200	
							ADECUADO	201 - 300	
2.1. Planeamiento de la administración de riesgos en el CEP	Planes manejo riesgos	100	DEBIL	0 - 50			FUERTE	301 - 400	Verde
	Monitoreo de cambios		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100	Verde				
2.2. Identificación de los riesgos en el CEP	Utilización métodos y técnicas	100	DEBIL	0 - 50					
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100	Verde				
2.3. Valoración de los riesgos en el CEP	Estudio situación de riesgos	100	DEBIL	0 - 50					
	Utilización de indicadores de desempeño		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100	Verde				
2.4. Respuesta al riesgo en el CEP	Selección de opciones de respuestas	100	DEBIL	0 - 50					
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100	Verde				

De acuerdo al COSO II, la evaluación de riesgos permite al CEP tener una perspectiva de cómo la posible ocurrencia de riesgos afecta al desarrollo normal de las actividades de la institución y a la consecución de objetivos de la misma.

Dicha evaluación es instaurada por las autoridades del CEP, debido a que la alta gerencia es la encargada de determinar acciones decisivas, lo mismo que conlleva a la aplicación de lineamientos para mitigar los riesgos que se presentan en la organización. Los instrumentos para el seguimiento en el control de riesgos de manera independiente de la matriz del Balance Scorecard se cuentan con los formularios respectivos que se describen a continuación:

EVALUACIÓN DE RIESGOS													
Entidad:					Supervisado por:								
Alcance:													
ASPECTOS CONDICIONANTES					DISEÑO			CUMPLIMIENTO					
					SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:	
6. ¿La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado las características de la periodicidad de la información y las fuentes más confiables para su obtención? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado los responsables de monitorear esta información?													
7. ¿La entidad ha establecido criterios para analizar los riesgos identificados? <input type="checkbox"/> ¿Existen criterios formales para definir la importancia relativa de los riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia de los riesgos?													
8. ¿La Dirección ha establecido las características de los Mapas de Riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Se ha determinado el funcionario que deberá aprobar el Mapa de Riesgos previa revisión de la documentación de respaldo sobre la identificación y el análisis que se llevaron a cabo? <input type="checkbox"/> ¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia? <input type="checkbox"/> ¿Se establecen las posibles consecuencias de los riesgos residuales identificados? <input type="checkbox"/> ¿Se establecen las posibles acciones que serán consideradas en la administración de riesgos?													
Σ Valores obtenidos													
Óptimo para el componente										40			
Calificación proporcional obtenida													

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. Se concluye la existencia de una relación significativa entre el Control Interno y la Gestión Financiera, y los elementos que se encuentran relacionados con el Planeamiento Administrativo y Financiero del CEP en estudio. Por lo tanto, se aprecia que a partir de dicho análisis se destacan las ventajas que trae consigo esta aplicación en las que se resaltan la optimización en las operaciones habituales en el CEP, lo mismo que se logra a través del correcto funcionamiento del ambiente interno del CEP, elemento medular para la base de control de una institución que se sostiene de los aportes y derechos que pagan los adscritos al CEP.
2. Existe una relación significativa entre el control interno y el planeamiento administrativo y financiero del CEP, debido a los instrumentos de investigación aplicados, se deben reformular ciertos documentos de gestión que no se aplican con la eficiencia y eficacia del caso. Por lo tanto, queda claro que mediante el establecimiento de objetivos una empresa tiene clara su meta, sabe a dónde quiere llegar y no se desvía en el camino, para ello debe establecer lineamientos que los guíe hacia la consecución de esa meta, lo que se conoce como la etapa de establecimiento de objetivos anteriormente mencionada.
3. Existe una relación significativa entre la auditoría y el planeamiento administrativo y financiero, por lo tanto, la auditoría debe ser el instrumento principal de gestión de la del CEP, debiéndose articular con entre las funciones de las direcciones, oficinas y áreas de la organización en estudio. Se debe destacar que en la metodología de control interno COSO II se destaca el uso de técnicas y tecnología avanzada que facilita el trabajo y permite mayor eficiencia en la gestión de los riesgos y evaluación de actividades lo cual resultará en beneficios para el CEP.

4. Queda demostrado a través de la prueba de hipótesis estadísticamente con el modelo del chi cuadrada, que el control interno implantado por la Dirección de Planeamiento Financiero, no coadyuva a la evaluación de los planes administrativos del CO que de acuerdo al personal encuestado y entrevistado existe ciertos incumplimientos de los documentos de gestión que actualmente maneja el CMP. realizar un análisis más detallado de los elementos de control interno, lo que se logrará es una mayor eficacia y mejores resultados corporativos, así como también la capacidad de aprovechar oportunidades y evitar riesgos mediante la identificación oportuna de los mismos, que como consecuencia será de gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales.
5. La falta de aprobación del Reglamento de Organización y Funciones no permite que el área de tesorería y luego se cuente con un *Manual de Organización y Funciones*, situación que limita la formulación y evaluación oportuna de los *Planes Administrativos* del CEP, concluyendo que existe ciertas carencias de documentos de gestión.
6. La carencia de la formulación y difusión oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos Institucionales, no permite que las Direcciones y Equipos de Trabajo de la del CEP puedan funcionar de manera adecuada, de esta manera no se pueda evaluar correctamente las metas y los objetivos que se proponen en cada una de las gerencias administrativa y financiera.
7. Se concluye que las débiles políticas de coordinación entre las diversas Direcciones y Equipos formados del CEP, no facilitan la generación oportuna de los Informes de Evaluación de los Planes Administrativos Institucionales.
8. El Proceso de Registro de datos como instrumento de gestión formulado en el área de sistemas, no permite evaluar oportunamente el avance de la ejecución de las metas y objetivos Institucionales previstos. Por lo tanto, se deben realizar las revisiones

respectivas para poder reformular un documento que permita gestionar oportunamente los planes.

9. A través del control interno, se puede establecer que se carece de un monitoreo y/o revisión periódica de las actividades planeadas, lo cual no permite conocer oportunamente las desviaciones en el logro de las metas y objetivos planeados y por consiguiente adoptar las decisiones oportunas, que permitan corregir las causas que motivan algún problema.

2. Recomendaciones

1. Para facilitar la evaluación oportuna de los Planes Administrativos del Colegio, se recomienda fortalecer la estructura de control interno implantado por la Dirección de Planeamiento Administrativo del CEP, mediante la aplicación del Tablero de Control Interno propuesto, lo que permitirá adoptar las decisiones más adecuadas que permitan corregir cualquier desviación en el logro de las metas y objetivos Organizacionales; y que posteriormente se integre en un Sistema de Control de Gestión, a través del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. Se ha determinado que la aplicación del sistema de control interno COSO II basado en la evaluación de riesgos, resulta muy beneficioso en nuestro medio puesto que las empresas tienen la oportunidad de disminuir los índices de corrupción y fraude a través de la identificación oportuna y el análisis minucioso de los riesgos, para de esta manera obtener una adecuada respuesta a los riesgos, lo que conllevará a la prevención de acciones negativas para una empresa y al apropiado manejo de los riesgos que puedan presentarse.
2. Que la Dirección del CEP apruebe el Reglamento de Organización y Funciones, lo que permitirá aprobar además el Manual de Organización y Funciones de la Dirección

de Planeamiento Administrativo, lo que incidirá en la formulación y evaluación de los Planes Administrativos del CEP

3. Que la Dirección del CEP pue se difunda oportunamente los Planes Estratégicos y Operativos Institucionales con indicadores de desempeño adecuados, lo que permitirá que las diversas Direcciones, puedan Evaluar las Metas y Objetivos planeados.
4. Se establezcan Políticas de Coordinación y canales de comunicación entre las diversas Direcciones, lo que facilitara la generación oportuna y adecuada de los Informes de Evaluación de los Planes Administrativos de la Organización.
5. Implantar un sistema de información efectivo, lo que permitirá fortalecer el Proceso de Registro de datos, lo que permitirá Evaluar Oportunamente el avance de la ejecución de las metas y objetivos previstos. Como recomendación podemos indicar que la utilización de los elementos del COSO es esencial para el correcto funcionamiento del control interno en las organizaciones, independientemente de su tamaño o finalidad, debido a que este sirve de apoyo y supervisión de cada una de las actividades de control
6. Establecer el Monitoreo de las actividades planeadas, lo que permitirá conocer oportunamente las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos planeados y adoptar decisiones más adecuadas y oportunas que permitan corregir las causas que las motivaron. con la aplicación de esta metodología, se obtiene mejores resultados corporativos gracias al correcto establecimiento de estrategias y objetivos empresariales lo que aclara el panorama, permitiendo aplicar los procedimientos adecuados para lograr el cumplimiento de dichas metas.

REFERENCIAS

- Barquero, M. (2019). *Manual práctico de control interno: Teoría y aplicación práctica*. Madrid: ACCID.
- Berbia, P. (2018). *Evaluación eficaz del sistema de control interno*. Pretince: Pinterest.
- Carvajal, A., & Escobar, M. (2018). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos*. Colombia: Externado.
- Chiavenato, I. (2002). *El Capital Humano de las Organizaciones* (8 ed.). México D.F.: Editorial The McGraw-Hill.
- Colegio de Enfermeros del Perú. (26 de Noviembre de 2017). *Proyecto de Ley N° 2184/2017-CP*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0218420171129.pdf
- Cordova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogota – Colombia: Ecoe Ediciones.
- Díaz, S. (2015). *Lineamientos y Políticas de Control Interno*. Lima - Perú: Editorial San Marcos.
- Estupiñan, R. (2002). *Control Interno y Fraude*. Bogota Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de Informe Coso I, II y III*. Bogotá: ECO Ediciones.
- Ferreti, M. (1975). *Convención Nacional de Auditoría Interna, en la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos*. . Argentina: Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina.
- Fonseca Luna, O. (2015). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Décima edición.
- Hammi, A. (2014). *Control Financiero Bajo Incertidumbre control de Gestión de la Liquidez*. Universitat de Barcelona. , Departament d'Economia i Organització d'Emprese,

Córdoba, Argentina. Obtenido de
<https://www.tesisenred.net/handle/10803/287898#page=1>

Infantes, O. (2016). *Caracterización del Control Interno de Tesorería de las empresas de Transporte del Perú: Caso Transportes Mediomundo S.A.C. Trujillo, 2016*". Tesis para optar el título profesional de contador público, Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Facultad de ciencias contables, financieras y administrativas, Trujillo, Perú.

Obtenido de
http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1147/CONTROL_INT-ERNO_TESORERIA_INFANTES_YUPANQUI_OSMAR_HEINER.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lascano, M. (2015). *Aplicación de herramientas para la mejora en la toma de decisiones y gestión financiera del capital de trabajo en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba*". Trabajo final de aplicación, Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de ciencias económicas Maestría en dirección de negocios, Córdoba, España. Obtenido de

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2711/Lascano%2C%20Marcos.%20Aplicaci%C3%B3n%20de%20herramientas%20para%20la%20mejora%20en%20la%20toma%20de%20decisiones%20y%20gestion%20financiera%20del%20capital%20de%20trabajo%20en%20una%20empresa%20construc>

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del Control Interno* (4 ed.). Colombia: ECOE Ediciones. Segunda edición: Bogotá.

Mantilla, S. (2019). *Control interno: Informe COSO*. Bogotá: Ecoe.

Mejia, R. (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial*. Universidad Eafit, Colombia.

- Moya, D. (2016). *La Gestión Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios GBH S.A en la ciudad de Trujillo, año 2015*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Ortega, J. (2018). *El Control Interno y la Rentabilidad en la Empresa Distribuidora de Alimentos Sur – Lurín 2018*. Chimbote: Universidad de las Americas.
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). *La Gestión Financiera de la Empresa*. Madrid, España : Editorial Alianza.
- Philippe, J. (2004). *Valor en Riesgo: el nuevo paradigma para el control de riesgos con derivador*. Mexico: Limusa.
- Portal del Colegio de Enfermeros del Perú. (31 de Julio de 2019). *Quiénes Somos CEP*. Recuperado el 8 de Agosto de 2019, de <https://www.cep.org.pe/institucional-2/quienes-somos-2/>
- Robert, A. (2004). *Sistema de Control de Gestión*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Rodriguez Valencia, J. (2019). *Auditoria Administrativa*. Lima: Librería Biulú Orizaba.
- Rodriguez, J. (2017). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. Argentina: Minerva.
- Rubio, A. (2006). *COSO II y la gestión integral de Riesgos del Negocio*. México: Estregia financiera.
- Samaniego, C. (2013). *Incidencias del Control Interno en la Optimización de la gestión de las Micro Empresas en el Distrito de Chaclacayo, 2013* . Lima-Perú.: Universidad San Martin de Porres.
- Santillana, J. (2018). *Sistemas de control interno*. Lima: Pearson.
- Senlle, A. (2000). *Evaluar la gestión y la calidad: herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos (1 ed.)*. . Barcelona, España: Gestión.

- Terrazas, P. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Red de revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 55-72. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Turner, M. &. (2015). *Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el Control Interno Contable*. Bogotá Colombia.: Ecoediciones.
- Vasquez, P. (2014). *Sistema de Control Interno y su Contribución a la Gestión del área financiera de las empresas Metalmecánicas del distrito de Trujillo Año 2014*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo-Perú.
- Vivanco, E. (2018). *Caracterización del control interno de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso empresa Librería Proyectos E.I.R.L. – Casma 2016*. Trujillo: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2026>.

APÉNDICE

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables X:	Indicadores	Metodología
¿Cómo el control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?	Determinar la incidencia del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.	La propuesta de medidas de Control Interno contribuye a mejorar considerablemente la gestión del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.	Control Interno	Objetivos Procedimientos Resultados	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables Y:		
PE1. ¿Cómo la implementación del control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?	OE1. Determinar la incidencia de la implementación del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.	HE1. La Implementación de un Sistema de Control Interno si ayudará en el cumplimiento de metas y objetivos del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.		Eficiencia	Tipo de investigación: Aplicada, Instrumento: Cuestionario, Población: Colegio Profesional de enfermeros.
PE2. ¿Cómo el proceso del control interno incide en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?	OE2. Determinar la incidencia del proceso del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.	HE2. Las actividades de control interno optimizan los procedimientos de planeación, organización, dirección y control en la gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.	Gestión financiera	Eficacia Utilidad	Muestra: Áreas: Contabilidad, Finanzas y administración.
PE3. ¿Cómo las herramientas de Monitoreo del control interno inciden en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018?	OE3. Determinar la incidencia de la aplicación de las herramientas de Monitoreo del control interno en el mejoramiento de la gestión financiera en el área de Tesorería del Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (sede en Lima), período 2018.	HE3. La Implementación de un Sistema de Control Interno influye positivamente en el nivel de políticas de gestión financiera del Colegio Profesional de Enfermeros de Lima Metropolitana, en el periodo 2018.		Rentabilidad	

Anexo 2: Instrumentos**ENCUESTA**

Pregunta 01: ¿Considera que la aprobación del Manual de Organización y Funciones del área de Tesorería en el Colegio Profesional de Enfermeros del Perú (CEP) permitirá la formulación y evaluación oportuna del plan de gestión financiera?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe – no opina.

Pregunta 02: ¿Considera que la formulación oportuna de los Planes Estratégicos y Operativos del CEP permitirá la Evaluación de las Metas y Objetivos en el área de Tesorería?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe – no opina

Pregunta 03: ¿Existen apropiadas Políticas de Coordinación para la generación de los Informes de Evaluación de los Planes de Tesorería en el CEP?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe – no opina

Pregunta 04: ¿El Registro y Procesamiento de Datos permite Evaluar Oportunamente las metas y objetivos en Tesorería del CEP?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe – no opina

Pregunta 05: ¿Considera que el Monitoreo incide en la adopción de medidas tendientes a corregir las Desviaciones en el logro de las metas y objetivos en el área de Tesorería del CEP?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe – no opina

Pregunta 06: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Ambiente de Control considera más relevante?

- a) Integridad
- b) Valores éticos
- c) Asignación de autoridad y responsabilidad

d) Estructura orgánica

Pregunta 07: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Evaluación de Riesgos, considera más relevante?

- a) Identificación de objetivos.
- b) Utilización de indicadores.
- c) Identificación de riesgos internos y externos.

Pregunta 08: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Actividades de Control Gerencial, considera más relevante?

- a) Políticas para el logro de objetivos.
- b) Coordinación entre dependencias.
- c) Diseño de actividades de control.

Pregunta 09: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Sistemas de Información y Comunicación, considera más relevante?

- a) Métodos y procedimientos para registrar.
- b) Métodos y procedimientos para procesar.
- c) Métodos y procedimientos para informar.

Pregunta 10: ¿Cuál de los siguientes elementos del componente Supervisión, considera más relevante?

- a) Monitoreo del rendimiento.
- b) Revisión de indicadores.
- c) Aplicación de procedimientos de seguimiento.

Pregunta 11: ¿Cuál es el concepto que más se ajusta a un Plan de Organización en el área de Tesorería del CEP?

- a) Organigrama
- b) R.O.F.
- c) M.O.F.
- d) Segregación de funciones.

Pregunta 12: ¿Qué entiende por Planeamiento de Actividades en el área de Tesorería del CEP?

- a) Determinación de objetivos.
- b) Asignación de recursos.
- c) Plan operativo.
- d) Plan de trabajo.

Pregunta 13: ¿Cuál es el principal documento de gestión con el que cuenta en el área de Tesorería del CEP?

- a) R.O.F.
- b) Cartas funcionales
- c) Memorándums
- d) Decretos
- e) MOF.

Pregunta 14: ¿Qué documento le permite al personal en el área de Tesorería del CEP bajo su mando conocer sus funciones?

- a) R.O.F.
- b) Cartas funcionales
- c) Memorándums
- d) Decretos
- e) MOF.

Pregunta 15: ¿Cuenta con un Organigrama actualizado y aprobado el área de Tesorería del CEP?

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco
- d) Probablemente

Pregunta 16: ¿Las actividades que desarrolla su Unidad, se encuentran enmarcadas dentro de los Planes de la dirección general del CEP?

- a) Si
- b) No
- c) Desconozco
- d) Probablemente

Pregunta 17: ¿De qué forma imparte instrucciones para orientar que el trabajo que realiza el personal se efectúa en forma eficiente?

- a) Por escrito
- b) Verbalmente
- c) En reuniones
- d) A través de terceros

Pregunta 18: ¿Imparte instrucciones sobre el código de ética profesional en el CEP?

- a) Si.
- b) No.
- c) No es mi función.

d) No es mi obligación.

Pregunta 19: ¿El área de Tesorería del CEP cuenta con un Manual de Procedimientos actualizado y aprobado?

a) Si

b) No

c) Desconozco

d) Probablemente.

Pregunta 20: ¿Identifica los objetivos generales en el área de Tesorería del CEP?

a) Seguridad del empleado.

b) Orden Interno.

c) Bienestar del personal.

d) Orden público.

Pregunta 21: ¿Estima que en el CEP se le da importancia a la evaluación de los Planes Operativos?

Si

No

Desconozco

Probablemente.

Pregunta 22: ¿Conoce el Plan Operativo del CEP?

Si

No

Solo el de la organización

Solo el de mi Unidad

Pregunta 23: ¿Utiliza la información de la evaluación de los planes donde labora?

a) Si

b) No

c) A veces

d) Permanentemente.

MUCHAS GRACIAS

CUESTIONARIO N° 1

El Grupo “DIRECCIONES” conformado por las Direcciones de Planeamiento Administrativo y Operativo del CEP, Dirección Administrativa, Dirección Operativa y Dirección Financiera; total cinco (05) Direcciones.

Pregunta 1:

¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuentan las Direcciones del CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
REGLAMENTO DEL SISTEMA NORMATIVO				
DIRECTIVAS				
PLAN DE DESARROLLO				
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
MEMORIA ANUAL				

Pregunta 2:

¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
CARTAS FUNCIONALES				
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
PLANES OPERATIVO				
ORDENES DE OPERACIONES				
CARTAS FUNCIONALES				

Pregunta 3:

¿Cuenta con un organigrama actualizado y aprobado?

- a) Si
- b) No

Pregunta 4:

¿Cuáles de las principales actividades que desarrolla, se encuentran enmarcadas dentro del Plan Estratégico del CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
EVALUACIÓN DE LOGROS				
PLANIFICACION DE LAS OPERACIONES				
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				
CONTROLAR				

FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS				
GENERAR ORDENES OPERATIVAS				

Pregunta 5:

¿Ha implementado procedimientos para solicitar recursos económicos, logísticos y de personal, que permitan desarrollar las actividades de su área?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
NO SE SOLICITA				
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO				
LOGISTICA				
FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO				
REFRIGERIOS				
BIENES LOGISTICOS				

Pregunta 6:

¿Imparte instrucciones por escrito, para orientar el trabajo de su personal?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
REUNIONES DE GERENCIA				
CON MEMORANDUMS				
CURSOS DE CAPACITACIÓN				
PLANES DE CAPACITACIÓN				

Pregunta 7:

¿Imparte instrucciones sobre el Código de Ética del Profesional de acuerdo a su puesto?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
REUNIONES ADMINISTRATIVOS				
PLANES OPERATIVO				
MEMORANDUMS				
CARTAS FUNCIONALES				

Pregunta 8:

¿Felicitas en forma periódica al personal por las acciones meritorias?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
RERUNIONES				
HOJAS DE CALIFICACION				

Pregunta 9:

Al hacerse cargo de su área, ¿ha establecido líneas de conducta a seguir?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SOBRE DESENVOLVIMIENTO VIDA PRIVADA, COMO PROFESIONAL				
EN REUNIONES DE GERENCIA HA DISPUESTO QUE LOS JEFES INSTRUYAN A SU PERSONAL				
COORDINACION ENTES PUBLICOS				

Pregunta 10:

¿Cómo comunica al personal con el cual labora, las líneas de conducta a seguir?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
MEMORANDUMS				
OTROS DOCUMENTOS				

Pregunta 11:

¿Ha implementado el Manual de Procedimientos de su área?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI, PARA REVISIÓN Y APROBACIÓN				
OTRA DIRECTIVA				

Pregunta 12:

¿De los objetivos estratégicos del CEP, cual es el que se encuentra más identificado con la finalidad fundamental en el área de Tesorería?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
IMPULSO DE LAS OPERACIONES PREVENTIVAS Y OPERATIVAS QUE PERMITAN GARANTIZAR LAS LABORES				
EL INCREMENTO DE LA EFECTIVIDAD Y EFICACIA DE LAS OPERACIONES				
SISTEMA INTEGRADO				
GARANTIZAR EL CONTROL INTERNO, CON EFICIENCIA Y CAPACIDAD				

Pregunta 13:

¿Cuál es el indicador de resultado que estima que su área, contribuye con mayor efectividad a alcanzar las metas y objetivos del CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
LOGRO DE LOS OBJETIVOS				
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				
RENTABILIDAD				
INCREMENTO DE LOS DERECHOS ECONÓMICOS DEL CEP				

Pregunta 14:

¿Qué controles ha implementado su área, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
EVALUACION DE LOGROS				
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				

Pregunta 15:

¿Los cargos y funciones del personal, se comunican en forma escrita o verbal?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
EN FORMA ESCRITA				
EN FORMA VERBAL				

Pregunta 16:

¿Ha implementado controles que permita asegurar la correcta administración de los escasos recursos asignados?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
LIBRO DE INGRESOS				
INSPECCIONES INOPINADAS				
REVISTA DEL CEP				

Pregunta 17:

¿Qué información genera su Dirección, relacionada al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
CONSOLIDACION DE LOGROS				
EVALUACIONES PERIODICAS				
INFORMES				
CUADROS ESTADISTICO DE LOGROS PLANES Y ORDENES DE OPERACIONES APRECIACION DE SITUACION				

Pregunta 18:

¿Qué controles ha implementado con la finalidad de asegurar que la información procesada sea válida y confiable?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
TECNICAS DE CONTROL DE CALIDAD				
SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION				
SISTEMA DE ENCRIPAMIENTO				

DELEGACION DE RESPONSABILIDAD				
-------------------------------	--	--	--	--

Pregunta 19:

¿Qué reporte genera su Dirección, con la finalidad de hacer conocer a la Dirección General, sobre el avance en el logro y cumplimiento de las metas y objetivos?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
LOGROS ALCANZADOS CON INDICADORES				
INFORMES				
CUADROS ESTADISTICOS DE LOGROS				
EVALUACIONES PERIODICAS PLANES Y ORDENES DE OPERACIONES APRECIACION DE SITUACION				

Pregunta 20:

¿Ha dictado alguna medida para que los diversos niveles del CEP, cumplan con remitir oportunamente la evaluación de los planes operativos?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI				
NO				

Pregunta 21:

¿La información que genera su área, permite tomar oportunamente alguna decisión?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI				
NO				

Muchas Gracias

Anexo N° 3
ENTREVISTA N° 1

El Grupo “Equipos de Trabajo”, estuvo conformado tres (03) Equipos de Trabajo; el Equipo de Trabajo N° 01 se encarga del Sistema de Personal, Bienestar y Salud y cuenta con Tres (01) Asesor y Tres (02) Digitadores; el Equipo de Trabajo N° 02 se encarga del Sistema Logístico, Económico y Financiero de del CEF y todo lo relacionado al Sistema de Planificación y Proyectos, cuenta con dos (02) Asesores, dos (02) Digitadores y Dos (02) Técnicos Administrativos; y el Equipo de Trabajo N° 03 se encarga del Sistema Operativo y cuenta con Un (01) asesor y un (01) Digitador; sin embargo en el Manual de Organización y Funciones así como en el Manual de Procedimientos se observa Cinco (02) equipos de trabajo.; total nueve (03) Equipos.

Pregunta 1:

¿Cuál es el principal documento de gestión administrativo aprobado, con el que cuenta el CEF?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
PLAN DE TRABAJO				
DIRECTIVAS				
GRAN PLAN ESTRATEGICO Y OPERATIVO CONJUNTO				
MANUEL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
PLAN DE DESARROLLO				
PLAN ESTRATEGICO				

Pregunta 2:

¿El personal bajo su dirección, cuenta con algún documento de gestión que le permita conocer sus funciones en el CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
CARTAS FUNCIONALES				
MANUAL ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
MANUAL DE PROCEDMIENTOS				

Pregunta 3:

¿Cuenta con un Manual de Organización y Funciones?

- a) Si
b) No

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI				
NO				

Pregunta 4:

¿Conoce el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo del CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI				
MUY POCO				
DESONOCE				
ME ABSTENGO				

Pregunta 5:

¿Cómo imparte instrucciones al personal bajo su dirección para orientar el trabajo eficientemente?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
CON MEMORÁNDUMS				
CURSOS DE CAPACITACION				
PLANES DE INSTRUCCIÓN				
REUNIONES DE GERENCIA				
CON MEMORANDUMS				

Pregunta 6:

¿Cuenta con Manual de Procedimientos aprobado?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI				
NO				

Pregunta 7:

¿Aplica indicadores para la medición del desempeño y genera información para la evaluación del cumplimiento de dichos indicadores?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
SI				
ESTADISTICAS				
SE ABSTIENE				
NO				

Pregunta 8:

¿Imparte medidas que minimicen las inconductas funcionales del personal bajo su cargo?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
INSTRUCCIONES VERBALES Y ESCRITAS				
SI				
PLAN DE INSTRUCCIÓN				
LECTURA DEL REGLAMENTO				
DECALOGO DEL TRABAJADOR				
CODIGO DE ETICA PROFESIONAL				
DIRECTIVAS				
SANSIONES				
MEMORANDUM				
ESTIMULOS				

Pregunta 9:

¿Cómo contribuye su Equipo al logro de los objetivos y metas del CEP?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
PRODUCCIÓN A TIEMPO				
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS				
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				

Pregunta 10:

¿Cuáles considera que son los logros más importantes de su Equipo?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
ARMONIA ENTRE LOS TRABAJADORES				
TRABAJO EN EQUIPO				
DISMINUCIÓN DE TIEMPOS MUERTOS				
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO				
PRODUCCIÓN EFICIENTE				

Pregunta 11:

¿Cuáles son las necesidades prioritarias de su Equipo de Trabajo, ha efectuado requerimiento?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
MEDIOS DE COMUNICACIÓN				
HARDWARE Y SOFTWARE				
INFORMES				
MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA				
INCREMENTO DEL PERSONAL				
INCREMENTO DEL PRESUPUESTO				

Pregunta 12:

¿Qué sugerencias y/o recomendaciones formularía para mejorar el desempeño de su Equipo de Trabajo?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
INCREMENTO DE PERSONAL Y MEDIOS LOGÍSTICO				
LOGRAR LA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL				
INCENTIVOS AL PERSONAL				

Pregunta 13:

¿Evalúa en forma permanente las actividades desarrolladas, con la finalidad de alcanzar las metas previstas?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
NORMATIVAS INFORMATIVAS				
CUADROS ESTADISTICOS				
REUNIONES PERIODICAS				
REUNIONES PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS				
APRECIACION DE SITUACION				

Pregunta 14:

¿Qué controles ha implementado en su Equipo de Trabajo, con la finalidad de asegurar que la información que procesa sea válida y confiable?

	TOTAL	EQUIPO DE TRABAJO N° 1	EQUIPO DE TRABAJO N° 2	EQUIPO DE TRABAJO N° 3
DELEGACION DE RESPONSABILIDADES				
SUPERVISION POR PARTE DEL GERENTE				
CAPACITANDO AL PERSONAL EN EL AREA DE OPERACIONES Y LOGISTICA				

Muchas Gracias

Anexo 3. Estado de situación financiera consolidado

COLEGIO DE ENFERMEROS DEL PERÚ
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2018 - 2017
 (Expresado en Nuevos Soles)

	2018	2017		2018	2017
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	5,243,829.00	2,064,641.30	Sobregiro bancario	1,227.00	9,585.26
Cuentas por Cobrar	490,253.86	534,380.62	Tributos por Pagar	29,432.95	21,839.82
Provisión para Ctas. de Cob. Dudosa	-30,460.00	-30,459.84	Remuneraciones por Pagar	4,009.00	6,012.21
Ctas. Por cobrar Acc. y Pers.	40,122.00	51,478.17	Cuentas por Pagar Diversas	1,783,769.00	1,480,446.54
Otras Cuentas por Cobrar	185,694.00	810,027.03	Ganancias diferidas	145,802.00	126,369.14
Existencias	28,808.00	23,575.67	Otras Cuentas Por Pagar Diversas	1,075,053.00	0
Cargas Diferidas	188,433.00	202,204.26	TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,039,292.95	1,644,252.97
Otras Ctas del Activo Corriente	1,463,901.00	18,774.61			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7,610,580.86	3,674,621.82	PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE			Deuda por pagar	2,558.91	12,145.38
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	7,947,865.00	7,294,826.69	Beneficios Sociales	0	12,693.18
Intangibles	795,874.00	43,476.06	Provisiones Diversas	7,517.00	33,095.50
(-) Depreciación y Amort. Acumulada	-2,959,473.00	-2,336,607.95	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10,075.91	57,934.06
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5,784,266.00	5,001,694.80	TOTAL PASIVO	3,049,368.86	1,702,187.03
			PATRIMONIO INSTITUCIONAL		
			Patrimonio Institucional	5,692,115.00	5,921,631.12
			Resultados Acumulados	2,724,803.00	1,498,692.78
			Superávit (Déficit)	1,928,560.00	-446,194.31
			TOTAL PATRIMONIO	10,345,478.00	6,974,129.59
TOTAL ACTIVO	13,394,846.86	8,676,316.62	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13,394,846.86	8,676,316.62

COLEGIO DE ENFERMEROS DEL PERÚ
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 - 2017
(Expresado en Nuevos Soles)

	2018	2017
<u>INGRESOS</u>		
Colegiaciones	1,603,125.00	1,249,099.00
Habilitaciones	450,118.00	350,339.00
Cotizaciones	7,550,044.00	5,880,725.50
Ingresos Varios	1,299,891.00	1,299,891.00
Ingresos Financieros	0	0
TOTAL INGRESOS	<u>10,903,178.00</u>	<u>8,780,054.50</u>
<u>EGRESOS</u>		
Gastos de Personal	-598,123.00	-556,160.00
Servicios Prestados por Terceros	-1,700,118.00	-1,570,000.00
Tributos	-36,431.00	-73,261.00
Cargas Diversas de Gestión	-2,831,769.00	-2,004,238.00
Provisiones del Ejercicio	-353,021.00	-365,648.00
Gastos de Administración	-1,164,253.00	-610,452.41
Gastos Extraordinarios	-100	0.00
TOTAL EGRESOS	<u>-6,683,815.00</u>	<u>-5,179,759.41</u>
<u>OTROS INGRESOS/EGRESOS</u>		
Cargas Excepcionales	-2,297,765.00	-4,126,197.00
Ingresos Excepcionales	39,943.00	80,740.48
Ingresos Financieros	6,263.00	2,173.63
Ingresos Diversos	99,189.00	0.00
Gastos Financieros	-138,433.00	-3,206.51
TOTAL	<u>-2,290,803.00</u>	<u>-4,046,489.40</u>
SUPERAVIT (DEFICIT) DEL EJERCICIO	<u>1,928,560.00</u>	<u>-446,194.31</u>

EXPLICACIÓN DEL SALDO DE LA CUENTA 10.

CEP	SALDOS DE CUENTA CORRIENTE DE ANEXOS DE ENERO A DICIEMBRE 2018				T/C 3.369 ACTIVO
2018	10 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO				
Sub.	N° CUENTA BANCARIA	SALDO \$	DEBE	SOLES	
				HABER	
10300011	Efectivo en Tránsito MN		-	-	
10410111	BCP 194-2094803-24 - MN		543,100.52	-	
10410112	BCP 310-1550745-02 - MN		-	9,730.62	
10410113	BCP 194-2074868-70 - ME	3265.76	11,002.36	-	
10410114	BCP 310-1543547-1-05 - ME	653013.05	-	2,200,000.98	
10410211	BBVA 11-0119-0100053885 MN		6.58	-	
10410212	BBVA 11-0119-0100029224-51 ME	121.42	409.06	-	
10410312	Scotiabank ME 000-3702171		-	-	
10410331	Banco Financiero ME 051-612456072	193.97	653.48	-	
10410511	Banco de la Nación MN 005-047293		6,898,388.60	-	
		Caja y Bancos	7,453,560.60		
		Sobregiro Bancario	<u>(2,209,731.60)</u>		
			5,243,829.00		

CEP		SALDOS DE CUENTA CORRIENTE DE ANEXOS DE ENERO A DICIEMBRE 2017			
2017	10 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO				
		SOLES			
Sub.	N° CUENTA BANCARIA	SALDO \$	DEBE	HABER	
10300011	Efectivo en Tránsito MN		-	-	
10410111	BCP 194-2094803-24 - MN		50,031.52	-	
10410112	BCP 310-1550745-02 - MN		-	973,000.62	
10410113	BCP 194-2074868-70 - ME	33.35	112.36	-	
10410114	BCP 310-1543547-1-05 - ME	6.82	-	22.98	
10410211	BBVA 11-0119-0100053885 MN		6.58	-	
10410212	BBVA 11-0119-0100029224-51 ME	121.42	409.06	-	
10410312	Scotiabank ME 000-3702171		-	-	
10410331	Banco Financiero ME 051-612456072	193.97	653.48	-	
10410511	Banco de la Nación MN 005-047293		2,986,451.90	-	
		Caja y Bancos	3,037,664.90		
		Sobregiro Bancario	(973,023.60)		
			2,064,641.30		

ANÁLISIS DE LA CUENTA OTROS ACTIVOS POR COBRAR

CEP

SALDOS DE CUENTA CORRIENTE DE ANEXOS DE ENERO A DICIEMBRE 2018

OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO

Sub.	Comp.	Sec.	Fecha Doc.	Fecha Reg.	Fecha Vcto.	Número Doc.	SALDO MN	
Cuenta :	12120001	Colegiaturas por cobrar Región						
0220102078781	SAN MARTIN							
00	0001	00059	07/11/2017	01/01/2018		FT0001001731	11,284.20	
03	0006	00001	09/10/2018	09/10/2018	08/12/2018	FT001 0001900	404.41	
						Saldo Anexo :	11,688.61	
0220166012687	LAMBAYEQUE							
00	0001	00023	03/02/2017	01/01/2018		FT0001001655	26,513.64	
00	0001	00024	06/03/2017	01/01/2018		FT0001001659	12,663.44	
						Saldo Anexo :	39,177.08	
0220510537611	MADRE DE DIOS							
00	0001	00009	02/05/2013	01/01/2018		FT0001000551	3,310.00	
						Saldo Anexo :	3,310.00	
0220529366320	PIURA							
00	0001	00022	23/10/2012	01/01/2018		FT0001000432	1,892.59	
						Saldo Anexo :	1,892.59	
0220534554681	TUMBES							
00	0001	00015	04/02/2013	01/01/2018		FT0001000508	30,522.67	
00	0001	00016	28/02/2013	01/01/2018		FT0001000517	42,291.20	
00	0001	00017	30/03/2013	01/01/2018		FT0001000534	45,312.00	
00	0001	00018	25/05/2013	01/01/2018		FT0001000562	102,896.00	

00	0001	00019	09/07/2013	01/01/2018		FT0001000582	24,251.95
						Saldo Anexo :	245,273.82
0220600310314	CAJAMARCA						
00	0001	00014	23/11/2015	01/01/2018		FT0001001513	3,324.49
						Saldo Anexo :	3,324.49
0220601302692	TACNA						
03	0013	00001	14/12/2018	14/12/2018	13/01/2019	FTE0010000035	127,462.96
						Saldo Anexo :	127,462.96
0220602399282	ICA						
03	0009	00001	20/03/2018	20/03/2018	04/05/2018	FT001 0001794	249,689.77
						Saldo Anexo :	249,689.77
						Saldo Cuenta :	681,819.32
0220100045517	IQUITOS						
03	0012	00001	14/12/2018	14/12/2018	13/01/2019	FTE0010000034	15,810.25
						Saldo Anexo :	15,810.25
0220102078781	AREQUIPA						
00	0002	00063	13/11/2017	01/01/2018		FT001 001732	3,140.41
03	0003	00001	06/10/2018	06/10/2018	05/12/2018	FT001 0001898	6,302.22
03	0007	00001	19/11/2018	19/11/2018	18/01/2019	FTE0010000011	2,862.30
03	0007	00001	10/12/2018	10/12/2018	24/01/2019	FTE0010000028	47,223.37
03	0008	00001	10/12/2018	10/12/2018	09/01/2019	FTE0010000029	15,901.68
03	0009	00001	11/12/2018	11/12/2018	10/01/2019	FTE0010000031	12,017.69
03	0015	00001	30/11/2018	30/11/2018	29/01/2019	FTE0010000007	42,934.54
03	0019	00001	10/12/2018	10/12/2018	08/02/2019	FTE0010000030	10,617.71
						Saldo Anexo :	140,999.92

0220166012687	CUZCO						
00	0001	00025	03/03/2016	01/01/2018		FT0001001545	2,862.44
00	0001	00026	20/01/2017	01/01/2018		FT0001001650	56,549.51
00	0001	00027	20/01/2017	01/01/2018		FT0001001652	39,147.58
00	0001	00029	30/12/2016	01/01/2018		FT0001001642	51,139.23
00	0001	00030	30/12/2016	01/01/2018		FT0001001643	52,910.72
00	0001	00031	02/02/2017	01/01/2018		FT0001001653	126,026.91
00	0001	00032	02/02/2017	01/01/2018		FT0001001654	50,356.54
00	0001	00033	02/03/2017	01/01/2018		FT0001001657	109,722.06
00	0001	00034	02/03/2017	01/01/2018		FT0001001658	46,644.45
00	0001	00035	31/03/2017	01/01/2018		FT0001001662	18,064.24
						Saldo Anexo :	553,423.68
0220330546612	PUNO						
00	0001	00043	07/05/2014	01/01/2018		FT0001000737	9,162.33
						Saldo Anexo :	9,162.33
0220454652925	PUNO						
00	0001	00039	31/05/2014	01/01/2018		FT0001000749	73,244.72
00	0001	00040	20/03/2015	01/01/2018		FT0001000919	47,166.00
00	0001	00041	07/07/2015	01/01/2018		FT0001000988	33,371.60
00	0001	00042	25/08/2015	01/01/2018		FT0001001008	8,177.94
						Saldo Anexo :	161,960.26
0220508627638	PUNO						
03	0004	00001	05/12/2018	05/12/2018	19/01/2019	FTE0010000025	5,857.11
03	0005	00001	05/12/2018	05/12/2018	19/01/2019	FTE0010000026	10,336.09
						Saldo Anexo :	16,193.20
0220509586986	PUNO						
03	0001	00001	04/12/2018	04/12/2018	18/01/2019	FTE0010000022	32,402.84

							Saldo Anexo :	32,402.84
0220513250445	PUNO							
03	0016	00001	18/12/2018	18/12/2018	17/01/2019	FTE0010000038		15,861.93
							Saldo Anexo :	15,861.93
0220522525040	LAMBAYEQUE							
00	0001	00020	22/12/2015	01/01/2018		FT0001001523		3,512.25
							Saldo Anexo :	3,512.25
0220545893011	IQUITOS							
00	0001	00050	01/07/2016	01/01/2018		FT0001001594		4,060.93
00	0001	00051	22/11/2016	01/01/2018		FT0001001630		244.59
00	0001	00052	26/04/2017	01/01/2018		FT0001001675		34,916.32
00	0001	00053	28/04/2017	01/01/2018		FT0001001679		4,758.21
03	0014	00001	18/12/2018	18/12/2018	17/01/2019	FTE0010000036		4,770.50
							Saldo Anexo :	48,750.55
0220552395507	LORETO							
00	0001	00021	01/07/2016	01/01/2018		FT0001001597		842.96
							Saldo Anexo :	842.96
0220552597711	LORETO							
03	0010	00001	31/08/2018	31/08/2018	30/10/2018	FT001 0001867		12,962.73
03	0010	00001	11/12/2018	11/12/2018	10/01/2019	FTE0010000032		6,122.79
03	0011	00001	12/12/2018	12/12/2018	11/01/2019	FTE0010000033		10,035.71
03	0011	00001	31/08/2018	31/08/2018	30/10/2018	FT001 0001868		20,861.76
03	0018	00001	31/12/2018	31/12/2018	01/03/2019	FTE0010000039		175,272.26
03	0022	00001	26/09/2018	26/09/2018	25/11/2018	FT001 0001890		20,491.84
03	0022	00001	24/10/2018	24/10/2018	23/12/2018	FT001 0001916		25,342.29
							Saldo Anexo :	271,089.38
0220565799828	MADRE DE DIOS							
00	0001	00048	08/06/2015	01/01/2018		FT0001000972		6,976.86

00	0001	00049	07/07/2015	01/01/2018		FT0001000986	5,366.82
						Saldo Anexo :	12,343.68
0220601428645	HUANCAVELICA						
03	0003	00001	04/12/2018	04/12/2018	18/01/2019	FTE0010000024	11,834.96
03	0004	00001	07/08/2018	07/08/2018	05/11/2018	FT001 0001861	32,512.30
03	0014	00001	15/10/2018	15/10/2018	14/12/2018	FT001 0001909	28,542.84
03	0019	00001	30/11/2018	30/11/2018	29/01/2019	FTE0010000021	65,749.51
03	0020	00001	24/10/2018	24/10/2018	23/12/2018	FT001 0001914	34,169.91
03	0023	00001	28/09/2018	28/09/2018	27/11/2018	FT001 0001891	33,706.04
03	0026	00001	29/09/2018	29/09/2018	28/11/2018	FT001 0001894	72,577.90
03	0027	00001	31/10/2018	31/10/2018	30/12/2018	FT001 0001921	77,872.58
						Saldo Anexo :	356,966.04
0220602650627	ICA						
00	0001	00011	28/12/2017	01/01/2018		FT0001001759	89,392.10
03	0004	00001	06/04/2018	06/04/2018	05/06/2018	FT001 0001803	28,612.38
03	0007	00001	30/01/2018	30/01/2018	06/02/2018	FT001 0001766	336,060.41
						Saldo Anexo :	454,064.89
0220603350619	PIURA						
03	0015	00001	18/12/2018	18/12/2018	17/01/2019	FTE0010000037	48,325.21
03	0017	00001	30/11/2018	30/11/2018	29/01/2019	FTE0010000019	7,860.45
03	0023	00001	31/10/2018	31/10/2018	30/12/2018	FT001 0001917	3,251.09
						Saldo Anexo :	59,436.75
0220603730250	PIURA						
03	0006	00001	06/12/2018	06/12/2018	20/01/2019	FTE0010000027	21,923.26
						Saldo Anexo :	21,923.26
						Saldo Cuenta :	782,081.68
						SALDO CUENTA	1,463,901.00

ANÁLISIS DEL PASIVO: LAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS Y LAS OTRAS CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS NECESITAN UNA NOTA PARA APRECIAR SU NATURALEZA Y COMPONENTES.

CEP

SALDOS DE CUENTA CORRIENTE DE ANEXOS DE ENERO A DICIEMBRE 2018

Orden : Cuenta \ Anexo

Grupo de Anexos: TERCEROS

Sub.	Comp.	Sec.	Fecha Doc.	Fecha Reg.	Fecha Vcto.	Número Doc.	SALDO MN
Cuenta : 46990001 Otras Cuentas por Pagar MN							
1010003080	ESPINOZA PAJARES FELIX HUMBERTO						
00	0001	00634	01/01/2018	01/01/2018		VR 01012018	<u>(428,819.00)</u>
						Saldo Anexo :	(428,819.00)
10151817	ANTONIO CARBONELL						
00	0001	00636	01/01/2018	01/01/2018		VR 01012018	<u>(203,185.00)</u>
						Saldo Anexo :	(203,185.00)
1099999999999	VARIOS						
12	0010	00001	31/12/2018	31/12/2018		VR 31122018	<u>7,041.44</u>
						Saldo Anexo :	<u>7,041.44</u>
						Saldo Cuenta :	(196,143.56)
Cuenta : 46990004 DEUDA DIVEIMPORTSA							
1020502797230	DIVEIMPORT S.A.						
07	0015	00002	09/01/2018	09/01/2018		EN 008726128	<u>(450,089.56)</u>
						Saldo Anexo :	<u>(450,089.56)</u>
						Saldo Cuenta :	(450,089.56)
						SALDO CUENTA 46	<u><u>(1,075,052.12)</u></u>

PRINCIPALES ÍNDICES DE LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y EVENTUALMENTE DE SOLVENC

IA.

COLEGIO DE ENFERMEROS DEL PERU

RATIOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

Ratio de liquidez general o razón corriente

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{7,610,580.86}{3,039,292.95} = \boxed{2.50} \text{ veces}$$

Ratio prueba ácida

$$\frac{\text{Activo corriente - Existencias}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{7,581,772.86}{3,039,292.95} = \boxed{2.49} \text{ veces}$$

Ratio prueba defensiva

$$\frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{5,243,829.00}{3,039,292.95} = \boxed{172.53\%}$$

Ratio capital de trabajo

$$\text{Activo corriente - Pasivo corriente} = \boxed{4,571,287.91}$$

Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar * Días del año}}{\text{Ventas anuales}} = \frac{178,942,658.90}{10,903,178.00} = \boxed{16.41} \text{ días}$$

Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{10,903,178.00}{490,253.86} = \boxed{22.24} \text{ veces}$$

Rotación de Caja Bancos

$$\frac{\text{Caja Bancos * 365}}{\text{Ventas anuales}} = \frac{1,913,997,585.00}{10,903,178.00} = \boxed{175.54} \text{ días}$$

Rotación de Activo Fijo

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}} = \frac{10,903,178.00}{5,784,266.00} = \boxed{1.88} \text{ veces}$$

Estructura del capital (deuda patrimonio)

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{3,049,368.86}{10,345,478.00} = \boxed{29\%}$$

Razón de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{3,049,368.86}{13,394,846.86} = \boxed{23\%}$$

Rentabilidad de Capital

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} = \frac{1,928,560.00}{5,692,115.00} = \boxed{34\%}$$

Anexo 4: Propuesta – Aporte de la Tesis

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

TABLERO DE CONTROL INTERNO PROPUESTO PARA LA

AUTOEVALUACIÓN

La presente propuesta referente a la Implementación del Tablero de Control Interno, se basa en la Guía Metodológica para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, desarrollando la Metodología Estándar de Control Interno; este Sistema de Control Interno comprende los sub sistemas de control estratégico, control de gestión y control de evaluación, y es concebido como un instrumento gerencial que permitirá que las empresas, por un lado alcancen sus objetivos fijados y por otro el mejoramiento de su gestión, mediante la valoración de su control interno, lo que garantizara la eficiencia, eficacia, transparencia en el cumplimiento de sus fines.

La Guía Metodológica se sustenta en el Modelo COSO y en sus componentes desarrollados en el marco teórico de la presente investigación.

La evaluación del Sistema de Control Interno como principal instrumento para asegurar que la gestión empresarial se oriente a la realización de los fines que constituyen sus objetivos, debe ser un proceso permanente mediante el cual, a partir de la información que se obtiene a través de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso o actividad o del sistema en general; se soporta en la valoración y medición del desarrollo armónico y sistémico de cinco componentes fundamentales: el ambiente de control, la evaluación del riesgo, las actividades de control gerencial, sistema de información y comunicación y supervisión.

A partir de estas cinco fases, se agrupan sinérgicamente los objetivos, características y elementos del Sistema de Control Interno, de tal manera que el conocimiento de su estado actual, viabilice el logro de los objetivos referidos para la organización.

Cada componente incluye elementos o normas básicas a considerar en la evaluación; esta se descomponen en *factores de valoración* escalonados desde un **nivel mínimo** hasta un **nivel óptimo** de desarrollo, lo cual se pretende determinar a través de la autoevaluación objetiva mediante la aplicación de la “**Encuesta para la valoración de los**

Componentes”, el grado de implementación en que se encuentra el Sistema de Control Interno en cada entidad con una mirada proactiva que conlleve al mejoramiento continuo y estimulante, lo que se consolida en la Matriz de Calificación del Sistema.

Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno

Debe entenderse al Sistema de Control Interno como “sistema interactivo multidireccional” en el cual todos los elementos influyen en mayor o menor medida, sus componentes deben ser tomados no en un orden secuencial, sino interactivo o simultáneo según sea su desarrollo en particular.

Con el fin de proporcionar los elementos de juicio que nos permita comprobar, verificar o evidenciar el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno se incluye la “**Encuesta para la valoración de los Componentes**”, la cual se constituye en la base fundamental para adelantar dicha labor.

Cada Dirección realizará la autoevaluación del control interno y de su gestión; la evaluación del control interno permitirá establecer el grado de desarrollo del sistema de control interno y la evaluación de la gestión permitirá establecer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con el fin de facilitar la captura de la información sobre el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno, se diseñó la **Matriz de Calificación del Sistema**, la que se sustenta precisamente en los cinco componentes según el Modelo COSO y en cada elemento o norma que lo integra, que a continuación se describe:

COMPONENTES

1. AMBIENTE DE CONTROL

- 1.1 Filosofía de la Dirección
- 1.2 Integridad y valores éticos
- 1.3 Administración estratégica
- 1.4 Estructura organizativa
- 1.5 Administración de los recursos humanos
- 1.6 Competencia profesional
- 1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

- 2.1 Planeamiento de la administración de riesgos.
- 2.2 Identificación de los riesgos
- 2.3 La valoración de los riesgos
- 2.4 Respuesta al riesgo

3. ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL

- 3.1 Procedimientos de autorización y aprobación
- 3.2 Segregación de funciones
- 3.3 Evaluación costo-beneficio
- 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos
- 3.5 Verificaciones y conciliaciones
- 3.6 Evaluación del desempeño
- 3.7 Rendición de cuentas
- 3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas
- 3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas
- 3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

4. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- 4.1. Funciones y características de la información
- 4.2 Información y responsabilidad
- 4.3 Calidad y suficiencia de la información
- 4.4 Los sistemas de información
- 4.5 Flexibilidad al cambio
- 4.6 Archivo institucional
- 4.7 Comunicación interna
- 4.8 Comunicación externa
- 4.9 Canales de comunicación

5. SUPERVISIÓN

- 5.1 Prevención y Monitoreo
- 5.2 Monitoreo oportuno del control interno
- 5.3 Reporte de deficiencias
- 5.4 Implantación de medidas correctivas

5.5 Autoevaluación

Cada elemento o norma es desagregada en factores de valoración cuyo desarrollo parte de un *nivel bajo*, pasa a un *nivel medio* y se expresa en su máximo desarrollo a un *nivel alto*. La medición escalonada solo permite ubicar en uno de los niveles antes anotados el grado de desarrollo del componente y del elemento, para finalmente determinar el grado de desarrollo del sistema.

En este sentido, reviste de vital importancia la “**Encuesta para la valoración de los Componentes**”, ya que esta se convierte en la fuente de criterio del evaluador para la asignación del puntaje dentro de los rangos preestablecidos.

Para alcanzar el propósito del proceso de evaluación, a continuación, se definen los diferentes aspectos considerados en cada componente y se establecen en cada uno los factores de valoración para cada elemento o norma.

1. Elementos o normas básicas para el Componente Ambiente de Control

1.1. Filosofía de la Dirección

La filosofía y estilo de la Dirección comprende la conducta y actitudes que deben caracterizar a la gestión de la entidad con respecto del control interno. Debe tender a establecer un ambiente de confianza positivo y de apoyo hacia el control interno, por medio de una actitud abierta hacia el aprendizaje y las innovaciones, la transparencia en la toma de decisiones, una conducta orientada hacia los valores y la ética, así como una clara determinación hacia la medición objetiva del desempeño, entre otros.

Factores de valoración:

Ambiente de confianza

Medición de desempeño

1.2 Integridad y valores éticos

La integridad y valores éticos del titular, funcionarios y servidores determinan sus preferencias y juicios de valor, los que se traducen en normas de conducta y estilos de gestión. El titular o funcionario designado

y demás empleados deben mantener una actitud de apoyo permanente hacia el control interno con base en la integridad y valores éticos establecidos en la entidad.

Factores de valoración:

Integridad y valores éticos

Apoyo al control interno

1.3 Administración estratégica

Las empresas requieren la formulación sistemática y positivamente correlacionada con los planes estratégicos y objetivos para su administración y control efectivo, de los cuales se derivan la programación de operaciones y sus metas asociadas, así como su expresión en unidades monetarias del presupuesto anual.

Factores de valoración:

Planes Administrativos

Actividades

Metas

1.4 Estructura organizacional

El titular o funcionario designado debe desarrollar, aprobar y actualizar la estructura organizativa en el marco de eficiencia y eficacia que mejor contribuya al cumplimiento de sus objetivos y a la consecución de su misión.

Factores de valoración:

Organigrama

Cuadro de organización

1.5 Administración de los recursos humanos

Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se

garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

Factores de valoración:

Políticas

Procedimientos

1.6 Competencia profesional

El titular o funcionario designado debe reconocer como elemento esencial la competencia profesional del personal, acorde con las funciones y responsabilidades asignadas en las empresas.

Factores de valoración:

Perfiles para cargos

1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad

Es necesario asignar claramente al personal sus deberes y responsabilidades, así como establecer relaciones de información, niveles y reglas de autorización, así como los límites de su autoridad.

Factores de valoración:

Reglamento de Organización y Funciones

Manual de Organización y Funciones

Manuales de Procedimientos

2. Elementos o normas básicas para el componente Evaluación de Riesgos

2.1 Planeamiento de la administración de riesgos

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

Factores de valoración:

Planes de manejo de riesgos

Métodos de respuesta

Monitoreo de cambios

2.2 Identificación de los riesgos

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen actores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Factores de valoración:

Utilización de métodos y técnicas

2.3 Valoración de los riesgos

El análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

Factores de valoración:

Estudio de situación de riesgos

Utilización de indicadores de desempeño

2.4 Respuesta al riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

Factores de valoración:

Selección de opciones de respuestas

3. Elementos o normas básicas para el componente Actividades de Control Gerencial

3.1 Procedimientos de autorización y aprobación

La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

Factores de valoración:

Nombramiento en los cargos

Procedimientos de autorización

3.2 Segregación de funciones

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.

Factores de valoración:

Estudio de funciones incompatibles

3.3 Evaluación costo-beneficio

El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

Factores de valoración:

Estudio de costo-beneficio

3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos

El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permita llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

Factores de valoración:

Disposiciones para el uso y custodia de recursos

Documentos que autoricen el uso y custodia de recursos

3.5 Verificaciones y conciliaciones

Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

Factores de valoración:

Realización de verificaciones y conciliaciones

3.6 Evaluación de desempeño

Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

Factores de valoración:

Evaluación de actividades

Aplicación de indicadores

Evaluación de desempeño

3.7 Rendición de cuentas

Los titulares y funcionarios están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos de la empresa, el cumplimiento misional y de los objetivos

institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

Factores de valoración:

Rendiciones de cuentas

3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.

Factores de valoración:

Informe sobre actividades realizadas

Información disponible para su revisión

3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas

Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una empresa debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

Factores de valoración:

Revisiones de actividades y procesos de la empresa.

3.10 Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La información de la entidad es provista mediante el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir,

detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

Factores de valoración:

Aplicación de controles al uso de las tecnologías de información y comunicación

4. Elementos o normas básicas para el Componente de Información y Comunicación

4.1 Funciones y características de la información

La información es el resultado de las actividades operativas, financieras y de control provenientes del interior o exterior de la entidad. Debe transmitir una situación existente en un determinado momento reuniendo las características de confiabilidad, oportunidad y utilidad con la finalidad que el usuario disponga de elementos esenciales en la ejecución de sus tareas operativas o de gestión.

Factores de valoración:

Información oportuna, accesible, integra
Flujos de información coherentes
Gestión de transferencia de conocimiento

4.2 Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser captados, identificados, seleccionados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma oportuna.

Factores de valoración:

Implementación de los sistemas de información
Difusión oportuna de la información

4.3 Calidad y suficiencia de la información

El titular o funcionario designado debe asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y

comunique. Para ello se debe diseñar, evaluar e implementar mecanismos necesarios que aseguren las características con las que debe contar toda información útil como parte del sistema de control interno.

Factores de valoración:

Verificación de la calidad de la información

Existencia de información necesaria, suficiente y competente para la toma de decisiones.

4.4 Sistemas de información

Los sistemas de información diseñados e implementados por la entidad constituyen un instrumento para el establecimiento de las estrategias organizacionales y, por ende, para el logro de los objetivos y las metas. Por ello deberá ajustarse a las características, necesidades y naturaleza de la empresa. De este modo, el sistema de información provee la información como insumo para la toma de decisiones, facilitando y garantizando la transparencia en la rendición de cuentas.

Factores de valoración:

Implementación de sistemas de información estratégicos

Los sistemas integran las operaciones de la empresa.

4.5 Flexibilidad al cambio

Los sistemas de información deben ser revisados periódicamente, y de ser necesario, rediseñados cuando se detecten deficiencias en sus procesos y productos. Cuando la empresa cambie objetivos y metas, estrategia, políticas y programas de trabajo, entre otros, debe considerarse el impacto en los sistemas de información para adoptar las acciones necesarias.

Factores de valoración:

Revisión periódica de los sistemas de información en la empresa.

Evaluación periódica.

4.6 Archivo institucional

El titular o funcionario designado debe establecer y aplicar políticas y procedimientos de archivo adecuados para la preservación y conservación

de los documentos e información de acuerdo con su utilidad o por requerimiento técnico o jurídico, tales como los informes y registros contables, administrativos y de gestión, entre otros, incluyendo las fuentes de sustento.

Factores de valoración:

Establecimiento de políticas y procedimientos para el manejo de archivos.

4.7 Comunicación interna

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la empresa, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo, debe servir de control, motivación y expresión de los trabajadores.

Factores de valoración:

Comunicación fácil y ágil.

Políticas de comunicaciones.

4.8 Comunicación externa

La comunicación externa del CEP debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los clientes, usuarios y público en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positivas a la entidad.

Factores de valoración:

Política de líneas abiertas

4.9. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son medios diseñados de acuerdo con las necesidades del CEP y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la, cantidad, calidad y oportunidad requeridas para la mejor ejecución de los procesos, actividades y tareas.

Factores de valoración:

Establecimiento de canales de recepción y entrega de información adecuados

Los canales deben permitir tomar decisiones oportunas

5. Elementos o normas básicas para el Componente Supervisión**5.1. NORMAS BÁSICAS PARA LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO****5.1.1 Prevención y monitoreo**

El monitoreo de los procesos y operaciones del CEP debe permitir conocer oportunamente si éstos se realizan de forma adecuada para el logro de sus objetivos y si en el desempeño de las funciones asignadas se adoptan las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de los mismos.

Factores de valoración:

Supervisión permanente de los procesos y operaciones

Prevención de desviaciones, errores, deficiencias adversas a la Entidad

Supervisión del desempeño de la Entidad

5.1.2 Monitoreo oportuno del control interno

La implementación de las medidas de control interno sobre los procesos y operaciones de la entidad, debe ser objeto de monitoreo oportuno con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad, así como para efectuar las modificaciones que sean pertinentes para mantener su eficacia. El monitoreo se realiza mediante el seguimiento continuo o evaluaciones puntuales.

Factores de valoración:

Monitoreo del control interno orientado a minimizar riesgos

Verificación de los objetivos de control interno

Evaluaciones puntuales de control interno

5.2. NORMAS BÁSICAS PARA EL SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

5.2.1 Reporte de deficiencias

Las debilidades y deficiencias detectadas como resultado del proceso de monitoreo deben ser registradas y puestas a disposición de los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.

Factores de valoración:

Comunicación de riesgos que afecten el logro de los objetivos

5.2.2 Implantación y seguimiento de medidas correctivas

Cuando se detecte o informe sobre errores o deficiencias que constituyan oportunidades de mejora, la entidad deberá adoptar las medidas que resulten más adecuadas para los objetivos y recursos institucionales, efectuándose el seguimiento correspondiente a su implantación y resultados. El seguimiento debe asegurar, asimismo, la adecuada y oportuna implementación de las recomendaciones producto de las observaciones de las acciones de control.

Factores de valoración:

Comunicación oportuna de las deficiencias

Políticas para la implementación de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones del control interno y de las acciones de control.

Implantación de medidas correctivas.

5.3. NORMAS BÁSICAS PARA LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

5.3.1 Autoevaluación

Se debe promover y establecer la ejecución periódica de autoevaluaciones sobre la gestión y el control interno de la entidad, por cuyo mérito podrá verificarse el comportamiento institucional

e informarse las oportunidades de mejora identificadas. Corresponde a sus órganos y personal competente dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones derivadas de la respectiva autoevaluación, mediante compromisos de mejoramiento institucional.

Factores de valoración:

Medición de la eficacia de los controles.

Medición de la eficacia de la gestión.

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN GENERAL DEL SCI

Finalmente, y para determinar el nivel general de desarrollo del Sistema de Control Interno, el cual determina y fundamenta el concepto que emite el Jefe de Control Interno, se establece la escala: Fuerte, Adecuado, Débil. La clasificación de cada entidad será producto de la valoración dada en cada una de las cinco fases.

En la calificación se consideran los siguientes rangos:

Débil desarrollo del SCI Menor de 1750 puntos.

Adecuado desarrollo del SCI De 1751 a 2625 puntos.

Fuerte desarrollo del SCI De 2626 a 3500 puntos.

Descripción de la Matriz de Calificación del Sistema de Control Interno

1. La Matriz como instrumento de consolidación de la Evaluación del Sistema de Control Interno, recoge las Componentes de la Estructura de Control Interno establecido por el modelo COSO, para su diseño se encuentra subdividida en: Componente 1 Ambiente de Control, Componente 2 Evaluación de Riesgos, Componente 3 Actividades de Control Gerencial, Componente 4 Sistema de Información y Comunicación y Componente 5 Supervisión. A su vez cada componente enunciada anteriormente, se integra por Elementos, Valoración de los Elementos, Valoración del Componente, Rango, Estado Actual.
2. La columna “**ELEMENTOS**”: en esta se detallan los elementos o normas básicas de cada Componente y que van a ser evaluados.
3. Bajo el título “**FACTORES DE VALORACIÓN**”, se encuentran las características particulares de cada uno de los “Elementos” detallados en la

Encuesta para la Valoración de los Factores y que permiten ubicar al evaluador el grado de desarrollo del sistema, es decir, determinan la etapa o estadio en la cual se encuentra cada uno de los elementos.

4. La columna “**VALORACION DE LOS ELEMENTOS**” se divide a su vez en TRES (03) columnas de la siguiente manera: una primera llamada **Rango**, la segunda denominada **Puntaje Asignado** y finalmente **Estado Actual**; cada una de ellas se explica a continuación.

- a. La columna “**Rango**”, está compuesta por tres rangos de calificación, entre los cuales el evaluador tendrá la posibilidad de valorar en términos absolutos el “Elemento”. Este valor es la expresión numérica del factor de valoración y debe ser consecuente con el grado de desarrollo.

Esta calificación oscila entre cero (0) y Cien (100) con los siguientes rangos:

DEBIL, este rango corresponde a los mínimos requeridos y cuando el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno alcanza la calificación entre 0 - 50

ADECUADO, este rango corresponde los desarrollos medios del sistema, es decir los “Elementos” presentan un grado de desarrollo cuya calificación se ubica entre 51 -75.

FUERTE, este rango corresponde a un desarrollo alto del sistema, respecto a la etapa anterior y los “Elementos” califican entre **76 – 100**.

La calificación de los “Elementos”, se ha realizado con base en criterios objetivos soportados por la “**Encuesta Referencial para la Valoración de Los Factores.**”

- b. La columna “**Puntaje asignado**”, es el resultado de la calificación de los “Elementos”, la que se ha realizado con base a criterios objetivos

soportados por la “**Encuesta Referencial para la Valoración de Los Factores.**”

La calificación de los “Elementos”, con base en la “**Encuesta Referencial para la Valoración de Los Factores.**”, se ha determinado de la siguiente forma:

- La “**Encuesta Referencial para la Valoración de Los Factores**”, se ha elaborado en base a Cinco (05) “Componentes”, cada uno de los cuales, para efectos de elaboración de la Matriz, se ha subdividido en “Elementos”, para cada uno de los cuales, se ha elaborado una serie de preguntas, el puntaje de cada pregunta no puede ser mayor a Cinco (05).
 - A continuación, se determina el “Puntaje Promedio por Elemento”, el cual resulta de acumular el puntaje las preguntas por cada “Elemento” y dividirlo entre el número de preguntas de cada “Elemento”, de tal forma que la puntuación de cada “Elemento”, siempre va a ser Cinco (05)
 - Por último, a cada “Puntaje Promedio por Elemento”, se lo multiplica por Cien (100) y se divide entre Veinte (20), de tal forma que cada “Elemento” tenga un puntaje máximo de Cien (100)
- c. La columna “**Estado actual**”, es un indicador visual que alerta de manera sencilla y en forma de semáforo sobre la situación en que se encuentra cada uno de los “Elementos”: siendo **Rojo** un estado de alarma que debe ser atendido de manera prioritaria para su corrección y que corresponde a un desarrollo DEBIL del Sistema de Control Interno, **Amarillo** es un estado de alerta o atención por cuanto muestra una transición que puede ser creciente, o decreciente y que corresponde a un desarrollo ADECUADO del Sistema de Control Interno y por último **Verde** muestra un estado favorable sobre el cual se debe estar pendiente para mantenerlo

y que corresponde a un desarrollo FUERTE del Sistema de Control Interno.

Cabe anotar que la activación del “semáforo” se realiza automáticamente en el momento de registrar la calificación de cada uno de los “Factores de valoración”; esto para el caso de quien diligencie la matriz en medio magnético, sin embargo, en forma manual el análisis es el mismo, solo que requiere de mayor esfuerzo del evaluador.

5. La columna “**VALORACIÓN DE LOS COMPONENTES**” es dividida a su vez en TRES (03) columnas de la siguiente manera: una primera llamada **Rango**, la segunda denominada **Puntaje Asignado** y finalmente **Estado Actual**; cada una de ellas se explica a continuación.

a. La columna “**Rango**”, está compuesta por tres rangos de calificación, entre los cuales el evaluador tendrá la posibilidad de valorar en términos absolutos el “componente”. Este valor es la expresión numérica del factor de valoración y debe ser consecuente con el grado de desarrollo y se subdivide en:

DÉBIL, este rango corresponde cuando el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno, no alcanza el nivel mínimo equivalente al 50% del “Puntaje Asignado” por “Componente”

ADECUADO, este rango corresponde los desarrollos medios del sistema, es decir los “Componentes” presentan un grado de desarrollo cuya calificación se ubica entre 50% y 75% del “Puntaje Asignado” por “Componente”.

FUERTE, este rango corresponde a un desarrollo alto del sistema, respecto a la etapa anterior y los “Componentes” se califican con un puntaje equivalente al 76% y 100% del “Puntaje Asignado” por “Componente”

b. La columna “**Puntaje asignado**”, es el resultado de la suma de la calificación de todos los “Elementos” por cada “Componente”.

- c. La columna “**Estado actual**”, es un indicador visual que alerta de manera sencilla y en forma de semáforo sobre la situación en que se encuentra cada uno de los “Componentes”: siendo **Rojo** un estado de alarma que debe ser atendido de manera prioritaria para su corrección y que corresponde a un desarrollo DÉBIL del Sistema de Control Interno, **Amarillo** es un estado de alerta o atención por cuanto muestra una transición que puede ser creciente, o decreciente y que corresponde a un desarrollo ADECUADO del Sistema de Control Interno y por último **Verde** muestra un estado favorable sobre el cual se debe estar pendiente para mantenerlo y que corresponde a un desarrollo FUERTE del Sistema de Control Interno.

Cabe anotar que la activación del “semáforo” se realiza automáticamente en el momento de registrar la calificación de cada uno de los “Factores de valoración”; esto para el caso de quien diligencie la matriz en medio magnético, sin embargo, en forma manual el análisis es el mismo, solo que requiere de mayor esfuerzo del evaluador.

6. Por último se tiene una “**VALORACION FINAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**”, como consecuencia de la valoración de cada “Elementos” que conforma cada uno de los Cinco (05) “Componentes” del Sistema de Control Interno y se divide, asimismo, en TRES (03) columnas de la siguiente manera: una primera llamada **Rango**, la segunda denominada **Puntaje Asignado** y finalmente **Estado Actual**; cada una de ellas se explica a continuación.
- a. La columna “**Rango**”, está compuesta por tres rangos de calificación, entre los cuales el evaluador tendrá la posibilidad de valorar en términos absolutos el “Sistema de Control Interno”. Este valor es la expresión numérica del factor de valoración y debe ser consecuente con el grado de desarrollo, y se subdivide en los siguientes:

DEBIL, este rango corresponde cuando el grado de desarrollo del Sistema de Control Interno, no alcanza el nivel mínimo entre 0 – 1750, correspondiente al 0% y 50% del “Puntaje Asignado” por “Componente”

ADECUADO, este rango corresponde los desarrollos medios del sistema, es decir los “Componentes” presentan un grado de desarrollo cuya calificación se ubica entre 1751 – 2625 correspondiente al 51% y 75% del “Puntaje Asignado” por “Componente”.

FUERTE, este rango corresponde a un desarrollo alto del sistema, respecto a la etapa anterior y los “Componentes” se califican con un puntaje equivalente al 2626 – 3500 correspondiente al 76% y 100% del “Puntaje Asignado” por “Componente”

- b. La columna “*Puntaje asignado*”, es el resultado de la suma de la calificación de todos los “Componentes”, que para el Modelo Propuesto el “Punta Asignado” alcanza la puntuación máxima de 3500.
- c. La columna “*Estado actual*”, es un indicador visual que alerta de manera sencilla y en forma de semáforo sobre la situación en que se encuentra cada uno de los “Componentes”: siendo **Rojo** un estado de alarma que debe ser atendido de manera prioritaria para su corrección y que corresponde a un desarrollo DEBIL del Sistema de Control Interno, **Amarillo** es un estado de alerta o atención por cuanto muestra una transición que puede ser creciente, o decreciente y que corresponde a un desarrollo ADECUADO del Sistema de Control Interno y por último **Verde** muestra un estado favorable sobre el cual se debe estar pendiente para mantenerlo y que corresponde a un desarrollo FUERTE del Sistema de Control Interno. Cabe anotar que la activación del “semáforo” se realiza automáticamente en el momento de registrar la calificación de cada uno de los “Factores de valoración”; esto para el caso de quien diligencie la matriz en medio magnético, sin embargo, en forma manual el análisis es el mismo, solo que requiere de mayor esfuerzo del evaluador.

TABLERO DE CONTROL INTERNO PROPUESTO PARA LA AUTOEVALUACION

VALORACION FINAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL	
			DEBIL		0 - 1750
		3500	ADECUADO		1751 - 2625
			FUERTE		2626 - 3500

MATRIZ DE CALIFICACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PROPUESTO

COMPONENTE 1 AMBIENTE DE CONTROL									
1. ELEMENTOS PARA EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	FACTORES DE VALORACION	VALORACION DE LOS ELEMENTOS			VALORACION DEL COMPONENTE				
		PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL	PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL
						700	DEBIL	0 - 350	
							ADECUADO	351 - 525	
1.1. Filosofía de la Dirección	Ambiente de confianza	100	DEBIL	0 - 50	Verde		FUERTE	526 - 700	Verde
	Medición del desempeño		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					

1.2. Integridad y valores éticos	Valores éticos	100	DEBIL	0 - 50	Verde					
	Apoyo al Control Interno		ADECUADO	51 - 75						
			FUERTE	76 - 100						
1.3. Administración estratégica	Planes Administrativos	100	DEBIL	0 - 50	Verde					
	Actividades		ADECUADO	51 - 75						
	Metas		FUERTE	76 - 100						
1.4. Estructura organizacional	Organigrama	100	DEBIL	0 - 50	Verde					
	Cuadro de organización		ADECUADO	51 - 75						
			FUERTE	76 - 100						
1.5. Administración de los recursos humanos	Políticas	100	DEBIL	0 - 50	Verde					
	Procedimientos		ADECUADO	51 - 75						
			FUERTE	76 - 100						
1.6. Competencia profesional	Perfiles de cargos	100	DEBIL	0 - 50	Verde					
			ADECUADO	51 - 75						
			FUERTE	76 - 100						
1.7. Asignación de autoridad y responsabilidad	R.O.F.	100	DEBIL	0 - 50	Verde					
	M.O.F.		ADECUADO	51 - 75						
	MAPRO		FUERTE	76 - 100						

COMPONENTE 2 EVALUACION DE RIESGOS									
2. ELEMENTOS PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	FACTORES DE VALORACION	VALORACION DE LOS ELEMENTOS			VALORACION DEL COMPONENTE				
		PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL	PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL
						400	DEBIL	0 - 200	
							ADECUADO	201 - 300	
							FUERTE	301 - 400	Verde
2.1. Planeamiento de la administración de riesgos	Planes manejo riesgos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Monitoreo de cambios		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
2.2. Identificación de los riesgos	Utilización métodos y técnicas	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
2.3. Valoración de los riesgos	Estudio situación de riesgos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Utilización de indicadores de desempeño		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
2.4. Respuesta al riesgo	Selección de opciones de respuestas	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					

COMPONENTE 3 ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL									
3. ELEMENTOS PARA EL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	FACTORES DE VALORACION	VALORACION DE LOS ELEMENTOS			VALORACION DEL COMPONENTE			ESTAD O ACTUA L	
		PUNTAJE ASIGNAD O	RANGO		ESTAD O ACTUA L	PUNTAJE ASIGNAD O	RANGO		
						1000	DEBIL	0 - 500	
							ADECUAD O	501 - 750	
3.1. Procedimientos de autorización y aprobación	Nombramiento en los cargos	100	DEBIL	0 - 50	Verde		FUERTE	751 - 100	Verde
	Procedimientos de autorización		ADECUAD O	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.2. Segregación de funciones	Estudio funciones incompatibles	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUAD O	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.3. Evaluación costo-beneficio	Estudio costo - beneficio	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUAD O	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	Disposiciones para el uso y custodia de recursos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Documentos para el uso y custodia de recursos		ADECUAD O	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					

3.5. Verificaciones y conciliaciones	Realización de verificaciones y conciliaciones	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.6. Evaluación de desempeño	Evaluación de actividades	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Aplicación de indicadores		ADECUADO	51 - 75					
	Evaluación de desempeño		FUERTE	76 - 100					
3.7. Rendición de cuentas	Rendiciones de cuentas	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.8. Documentación de procesos, actividades y tareas	Informes sobre actividades realizadas	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Información disponible para su revisión		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.9. Revisión de procesos, actividades y tareas	Revisiones de actividades y procesos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
3.10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Aplicación de controles	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					

COMPONENTE 4 SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN									
4. ELEMENTOS PARA EL COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	FACTORES DE VALORACION	VALORACION DE LOS ELEMENTOS			VALORACION DEL COMPONENTE				
		PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL	PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL
						900	DEBIL	0 - 450	
							ADECUADO	451 - 675	
4.1. Funciones y características de la información	Información oportuna, accesible e integra	100	DEBIL	0 - 50	Verde		FUERTE	676 - 900	Verde
	Flujos de información coherentes		ADECUADO	51 - 75					
	Gestión de transferencia de conocimiento		FUERTE	76 - 100					
4.2. Información y responsabilidad	Implementación de los sistemas de información Difusión oportuna de la información	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
4.3. Calidad y suficiencia de la información	Verificación de la calidad de información	100	DEBIL	0 - 50					
	Difusión oportuna de la información		ADECUADO	51 - 75					

			FUERTE	76 - 100	Verde				
4.4. Sistemas de información	Implementación de sistemas de información estratégicos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
4.5. Flexibilidad al cambio	Revisión periódica de los sistemas de información	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
4.6. Archivo institucional	Establecimiento de políticas y procedimientos para el manejo de archivos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
4.7. Comunicación interna	Políticas de comunicaciones	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Comunicación fácil y ágil		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
4.8. Comunicación externa	Políticas de líneas abiertas	100	DEBIL	0 - 50					

			ADECUAD O	51 - 75	Verde				
			FUERTE	76 - 100					
4.9. Canales de comunicación	Establecimiento de canales de recepción y entrega de información	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Los canales deben permitir la toma de oportunas decisiones		ADECUAD O	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100	Verde				

COMPONENTE 5 SUPERVISION									
5. ELEMENTOS PARA EL COMPONENTE SUPERVISIÓN	FACTORES DE VALORACION	VALORACION DE LOS ELEMENTOS				VALORACION DEL COMPONENTE			
		PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL	PUNTAJE ASIGNADO	RANGO		ESTADO ACTUAL
						500	DEBIL	0 - 250	
							ADECUADO	251 - 375	
5.1.1. Prevención y monitoreo	Supervisión permanente de procesos y operaciones	100	DEBIL	0 - 50	Verde		FUERTE	376 - 500	Verde
	Prevención de desviaciones, errores, deficiencias		ADECUADO	51 - 75					
	Supervisión del desempeño de la Dirección		FUERTE	76 - 100					
5.1.2. Monitoreo oportuno del control interno	Monitoreo del control interno orientado a minimizar riesgos	100	DEBIL	0 - 50					
	Verificación de los objetivos de control interno		ADECUADO	51 - 75					

	Evaluaciones puntuales de control interno		FUERTE	76 - 100	Verde				
5.2.1. Reporte de deficiencias	Comunicación de riesgos que afecten el logro de objetivos	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
			ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					
5.2.2. Implantación y seguimiento de medidas correctivas	Comunicación oportuna de deficiencias	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Implementación de recomendaciones derivadas de las acciones de control		ADECUADO	51 - 75					
	Implantación de medidas correctivas		FUERTE	76 - 100					
5.3.1. Autoevaluación	Medición de eficacia de controles	100	DEBIL	0 - 50	Verde				
	Medición de eficacia de gestión		ADECUADO	51 - 75					
			FUERTE	76 - 100					

