



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económico-Administrativas

Trabajo Práctico

**PROPUESTA DE MEJORA EN LOS SISTEMAS DE CONTROL
INTERNO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS BASADO EN EL
MODELO COSO III**

Presenta:

Rosa Diana Mata Mejía

Para Obtener el Grado de Maestra en Administración

Tutor:

Dra. Gloria Leticia Martel Campos

Integrantes del Comité Tutoral

Dr. Alfonso Martín Rodríguez

Mtra. Elva Alicia Ramos Escobar

Aguascalientes, Ags. A 23 de Mayo de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **MATA MEJIA ROSA DIANA** con ID **99203** quien realizó el trabajo práctico titulado: **"PROPUESTA PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS BASADO EN EL MODELO COSO III"**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 17 de Mayo de 2019.

Dra. Gloria Leticia Martell Campos
Tutor de Trabajo Práctico

Dr. Alfonso Martin Rodriguez
Primer asesor de Trabajo Práctico

M.A. Elva Alicia Ramos Escobar
Segundo asesor de Trabajo Práctico



c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Finanzas.
c.c.p.- Minuta Secretario Técnica





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



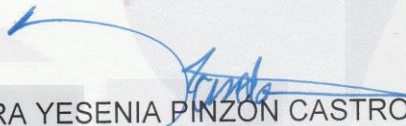
CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROPUESTA PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS BASADO EN EL MODELO COSO III”** de la estudiante **MATA MEJIA ROSA DIANA** con ID **99203** egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., a 17 de Mayo de 2019.



DRA. SANDRA YESENIA PINZON CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



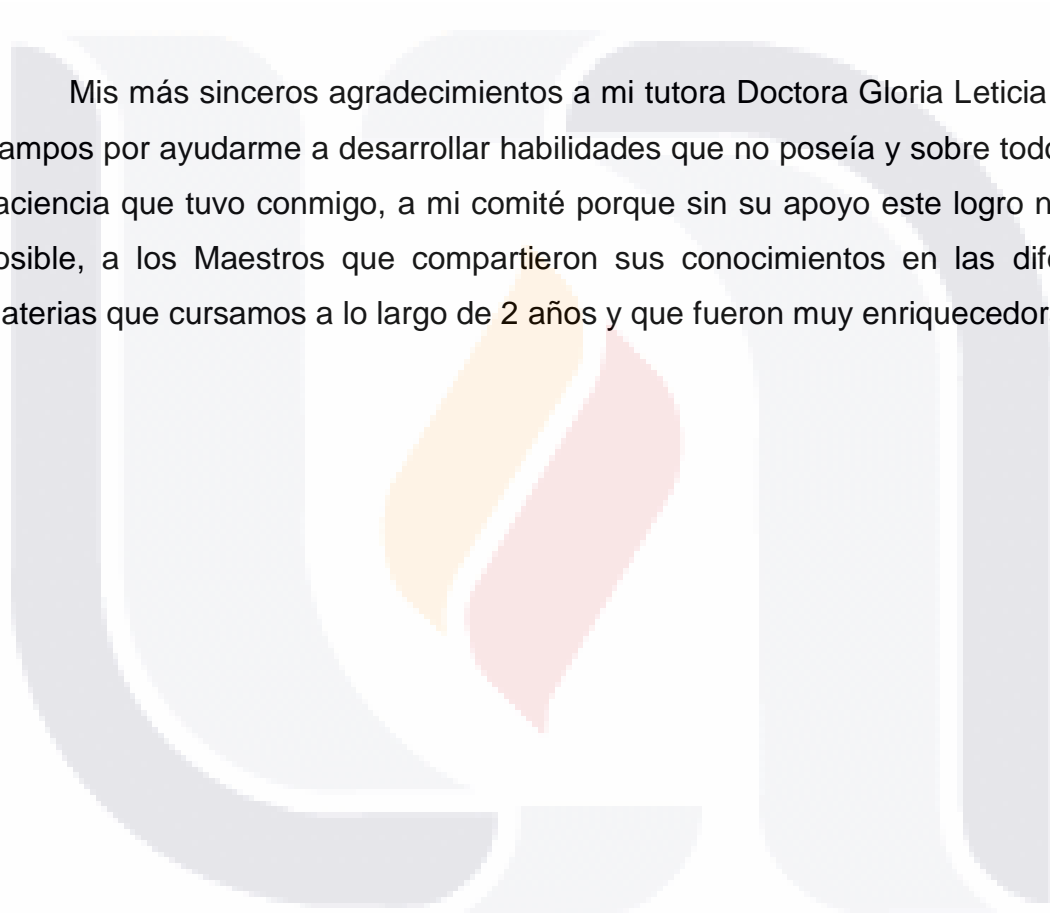
c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a CONACYT y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por la confianza y oportunidad brindada a mi persona, para poder ingresar al posgrado y seguir desarrollándome profesionalmente

Mis más sinceros agradecimientos a mi tutora Doctora Gloria Leticia Martell Campos por ayudarme a desarrollar habilidades que no poseía y sobre todo por la paciencia que tuvo conmigo, a mi comité porque sin su apoyo este logro no sería posible, a los Maestros que compartieron sus conocimientos en las diferentes materias que cursamos a lo largo de 2 años y que fueron muy enriquecedoras.



DEDICATORIAS

Dedico con todo mi cariño a mis padres que han puesto siempre su confianza en mi, siendo parte importante del logro de mis metas pues siempre puedo contar con un consejo y ayuda de ellos, se lo dedico también a mis hermanas Marissa por los consejos y la guía a Martha y a mi pareja Omar Elizondo que siempre estuvo brindándome una palabra de aliento y me acompañó como en muchos momentos a lo largo de la vida, esta no fue la excepción y me ayudo a seguir adelante como con todos mis proyectos.

Gracias a las personas lindas que conocí en el posgrado y quienes me brindaron su mano y siguen siendo parte de mi vida.

Índice General

Contenido	
Resumen.....	9
Abstract.....	10
CAPITULO 1	11
INTRODUCCIÓN.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
Antecedentes	13
Justificación.....	17
Diagnóstico.....	18
OBJETIVOS	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
CAPITULO 2	23
FUNDAMENTACION TEORICA	23
Control Interno	23
Modelos de Control Interno	25
Modelo de Control Interno COCO	26
Antecedentes	26
Principios	26
Componentes.....	26
Beneficios	28
Limitaciones	28
Modelo de Control Interno Cadbury	29
Antecedentes	29
Principios	29
Objetivos.....	30
Beneficios	30
Limitaciones	30
Modelo de Control Interno MICIL.....	31
Antecedentes	31

Objetivos	31
Componentes.....	32
Beneficios	32
Limitaciones	32
Marco Integrado de Control Interno COSO.....	33
Antecedentes del Control Interno del Modelo COSO	33
Evolución a través de las Generaciones de COSO	34
Principios del Control Interno del Modelo COSO	37
Objetivos del Control Interno del Modelo COSO.....	39
Componentes del Control Interno del Modelo COSO	40
Principios del Control Interno de Acuerdo con sus Componentes	42
Plan de Implementación.....	45
Beneficios	47
Limitaciones	47
Metodología de la Investigación.	48
CAPITULO 3	49
Metodología de la Intervención	49
Resultados de la Intervención	57
Evaluación de la Intervención.....	70
Conclusiones.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	79

Índice de Imágenes y Tablas

Gráfico 1: Evolución de Coso.....	36
Gráfico 2: Relación entre Componentes y principios	44
Gráfico 3: Nivel de Implementación del SCI por componente.....	58
Tabla 1: Definición de Control Interno.....	23
Tabla 2: Referencia del Nivel de Madurez	50
Tabla 3: Nivel de implementación de SCI	51
Tabla 4: Subcomponentes del SCI.....	52
Tabla 5: Ejemplo de Seguimiento de Evidencias del Monitoreo de Implementación	55
Tabla 6: Resultado del Monitoreo del Sistema de Control Interno en la Empresa.	57
Tabla 7: Subcomponentes con aplicación inexistente.....	59
Tabla 8: Riesgos	61
Tabla 9:Subcomponentes con Aplicación Inicial	64
Tabla 10: Subcomponentes que no requieren intervención	68

Resumen

Después de los casos de fraude y corrupción ocurridos en Estados Unidos en la década de los 80's fue creado el Modelo COSO (Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission / Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) por un grupo de expertos en Contabilidad y Auditoría. Este modelo se replicó con ciertas variantes en otros países como Canadá, Reino Unido y partes de América Latina para evitar que esas malas prácticas se repitieran en otras organizaciones dándoles a Inversionistas, Directivos y Gobierno una garantía razonable de que las acciones llevadas a cabo dentro de las empresas fueran las adecuadas. De esta manera se promueve la eficiencia y eficacia en los procesos, generando información financiera, tanto confiable como oportuna para dar cumplimiento a normas y regulaciones. Este trabajo práctico está basado en la aplicación del Modelo COSO, obteniendo un panorama general de los controles internos y generar recomendaciones que ayuden a la empresa, a tomar mejores decisiones en cuanto a promociones y registro de información.

Palabras Clave

Modelo COSO, Control Interno, Auditoria interna.

Abstract

After the cases of fraud and corruption that occurred in the 1980 in USA the COSO Model was created (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) by an expert group of Accounting and Auditing. This model was replicated with certain variants in other countries such as Canada, United Kingdom and parts of Latin America, in order to avoid this kind of bad practices were repeated in other organizations, giving investors executives and government a reasonable assurance that the actions carried out within the companies were adequate. In this way efficiency and effectiveness is promoted in the processes, generating reliable financial information as well as timely and fulfilling norms and regulations, this practical work is based in the application of the COSO Model obtaining a general overview of internal control and generate recommendations that help the company, through this study case, to make better decisions regarding promotions and information registration.

Keywords

COSO Model, Internal Control, Internal audit

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la diversidad de estrategias empresariales facilitan la evaluación de las empresas, sirviendo de guía para la optimización de las organizaciones y sus procesos mediante la administración con el propósito de descartar riesgos, generar eficiencia en los procesos y asegurar la utilidad de la organización; uno de estos modelos de estrategias empresariales es el Control Interno basado en el Modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) es un proceso que abarca todos los niveles de la organización: Organización, Finanzas y Producción, este previene y detecta errores recurrentes, generar información financiera confiable, asegurar la aplicación de normas y leyes y proponer redireccionamientos en caso de ser necesario creando un círculo constante de retroalimentación y mejoramiento continuo al interior de la organización .

El desarrollo del presente trabajo práctico tiene como finalidad proponer una estrategia de mejora para la empresa que se dedica al cuidado de la salud y la belleza a través del Modelo COSO III para el Control Interno el cual permite evaluar el nivel de madurez de cada uno de los componentes del Sistema y detectar el área de mejora del actual sistema de control y así proponer un método eficiente de administración, de forma tal que la organización muestre mejora en el manejo de los recursos de los que dispone; para esta finalidad se divide este proyecto por fases, mismas que se explican a continuación:

En la primera fase se desarrolla la situación actual, el planteamiento del problema, se desglosan a detalle los antecedentes del control interno; cómo es que surgió y la manera en que la implementación del uso de controles internos puede ayudar a la organización a prevenir y solucionar problemas, el diagnóstico de la empresa y la justificación con la cual se explica la importancia del control interno como medida para mejora de áreas específicas y/o la empresa en general, de la misma manera los objetivos que se desea alcanzar al implementar los sistemas de control adecuados para la solución del área de mejora de la empresa de servicios y por último la fundamentación teórica que conforma las bases del control interno de las organizaciones. En la segunda fase se desarrolla la metodología a seguir para poder proponer mejoras al área que se desea optimizar explicando las etapas que se comprenden para la obtención de información, así como los resultados que se espera obtener de la evaluación a la empresa y la viabilidad de este proyecto.

En la fase final se exponen y comparan los resultados obtenidos de acuerdo con los controles internos y la evaluación de la intervención, con la descripción de los aportes y datos que se realizaron a la organización, la valoración de estos y las posibles recomendaciones que se pudieran dar a la empresa de servicios, así mismo se desarrollan y presentan las conclusiones del trabajo práctico.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

La aplicación de controles internos surge por la necesidad de que inversionistas, directivos y gobierno tuvieran mayor confiabilidad en las grandes empresas que generaban información y eran participantes de los mercados financieros; aunque al llevarse a la práctica los lineamientos de control interno sobre las entidades propició no solo a la generación de información para que inversionistas y gobiernos confiaran en el actuar de las grandes empresas, sino que ayudó también a que pequeñas y medianas empresas obtuvieran más beneficios sobre sus procesos, así como de la información y manejo de personal al tiempo que les ayudó a crecer asegura Aguirre (2012), por lo que la aplicación de controles internos beneficia a todo tipo de empresas, tamaños y rubros.

Mediante la aplicación correcta del control interno en todo tipo de empresas es posible proporcionar un nivel de seguridad razonable respecto a la generación de información y cumplimiento de objetivos dictados por la entidad, detectando para este caso debilidades en cuanto a la generación de información financiera y proponer correcciones pertinentes a inconvenientes que surgen o para prevenir que estos sucedan; el control interno maneja 3 objetivos clave: Efectividad y eficiencia en las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de leyes y regulaciones.

El control interno puede ser contable o administrativo, el primero sirve para desarrollar buenas prácticas en cuanto al resguardo de los bienes y el registro de la información financiera, que sirven de apoyo para la toma de decisiones, y el segundo está más enfocado en que se cumplan normas y reglamentos establecidos por la organización, es por esto que las grandes empresas e

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

instituciones de gobierno utilizan los controles internos para obtener mayores beneficios de todas las áreas, el Control Interno basado en el Modelo COSO se ha desarrollado principalmente para corporaciones que cotizaban en el mercado de valores, podría decirse que la aplicación de controles internos para empresas medianas o pequeñas es todavía un procedimiento nuevo, por lo que se ha encontrado poca información aplicada en pequeñas empresas aun así la aplicación en estas ha sido positivo; los siguientes son casos de aplicación del Modelo COSO III en diversas partes del mundo y con diferentes tamaños y giros, con buenos resultados después de su aplicación:

(Pirela, 2005) analiza el control interno que existe en los almacenes de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Zulia en Venezuela, para comprender el proceso que se lleva desde la recepción hasta el despacho de los productos, utilizando la información que se generó para optimizar el proceso de dichos materiales, comprobó que si existía un formato para la recepción y manejo de material; además de un encargado que llevaba el seguimiento de dicha mercancía, presentaba también puntos de mejora, puesto que los controles que se evaluaron no mostraban efectividad, aunado a esto el método utilizado para la evaluación del inventario no se reflejaba en los estados financieros, propiciando con esto un retraso en los procesos de pedidos y el pago a proveedores que a su vez generaba costos en cuanto a tiempo y calidad y que a pesar de contar con personal y formatos específicos para el manejo del material, no se cuenta con stock de seguridad.

(Castañeda Parra, 2014) analiza tres empresas, siendo estas Micro, Pequeña y Mediana empresa, las tres dedicadas a la confección, con el objetivo de comprobar la efectividad del Modelo COSO en diferentes tipos de compañías en cuanto a su tamaño, dice que las PyMEs muestran varias irregularidades que no permiten a éstas crecer, por ejemplo la falta de herramientas para elaborar estrategias de mediano o largo plazo, no tienen fácil acceso a créditos dada la falta de metodología en cuanto a la administración de estas, dado que quien dirige ignora el proceso que se lleva a cabo para el manejo de personal y de procesos productivos, siendo este uno de los factores del fracaso de las PyMEs en Colombia.

Después de la aplicación de la herramienta de evaluación a los 3 comercios comparó los resultados que cada una de ellas obtuvieron, analizando cada componente siendo la micro y la pequeña las que mostraban un manejo deficiente de los controles internos, aunque la microempresa fue la que mostró mayor deficiencia referente a la evaluación de los riesgos a los que ésta se enfrenta, Castañeda demostró como conformando un sistema de Control Interno con mayor formalidad, estableciendo planificación y control, además de procesos y procedimientos documentados ayudan al crecimiento y estructuración de las PyMES

Lozano y Tenorio (2015) comentan en su artículo que las empresas dedicadas al rubro de la construcción al contrario de lo que se piensa hasta no hace mucho tiempo carecían de estrategias formales y diseño de procesos, estándar de procedimientos, gestión de recursos humanos, etc. La empresa que ellos analizan mostraba las siguientes problemáticas: rotación de personal, continua migración del centro de operación dada su naturaleza, planificación ya que se debía hacer un gran esfuerzo para reducir costos e incrementar la utilidad.

Después de la investigación realizada Lozano y Tenorio concluyen que el Control Interno recae directamente sobre la Administración, y que la dirección debe ser participe del proceso, aunado a esto deben ser tomados en cuenta los trabajadores, ya que las decisiones que se tomen recaerán directamente sobre el personal, por tanto se debe involucrar también ya que ellos son los que desarrollan el proceso productivo en las empresas constructoras(Lozano Valqui & Tenorio Aguinaga, 2015).

Señalín y Serrano en conjunto con Herrera y Vega en 2018 llevaron a cabo una investigación para determinar de qué manera el control sirve como herramienta para mejorar la eficiencia en la gestión financiera y contable, para este fin llevaron a cabo una investigación donde analizaron los procesos de control interno de las 12 principales empresas bananeras productoras y exportadoras de la Ciudad de Machala en Ecuador, la información se recolecto por medio de una encuesta aplicada a los directivos de las empresas analizadas y según los datos obtenidos después de la aplicación de la herramienta dichas empresas cumplen con la mayor parte de los componentes del Control Interno, garantizando que las actividades y operaciones cumplen legalmente la información financiera es razonable, atribuyendo el éxito de estas organizaciones al compromiso de la administración de cumplir con el Control Interno. (Serrano Carrión, Señalín Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2018)

Justificación

Los controles internos permiten a las organizaciones verificar que la información financiera y no financiera generada dentro de la entidad es confiable y clara, que puede apoyarse de ésta, para tomar decisiones que beneficien las distintas áreas de la empresa, al tiempo que se evalúan los riesgos internos y externos a los que se está expuesto y cómo hacer frente a ellos involucrando todos los niveles y personal que labora dentro de la organización.

El Modelo COSO permite a la empresa evaluar los controles internos y detectar las posibles fallas en el manejo de recursos financieros, proponiendo mejoras en cuanto a su manejo como en la utilización de los recursos con los que ésta cuenta sin que esto signifique un cambio a la estructura brindada por la matriz de las franquicias a las que la empresa pertenece, se hace uso de este modelo ya que con él se puede hacer un diagnóstico general de la situación y manejo de la empresa en diferentes áreas y detectar con ello las oportunidades de mejora que pudieran haber dentro de la organización, con el objetivo de comprobar si esta herramienta es útil para las pequeñas empresas como lo ha sido para las instituciones de gobierno y grandes compañías.

“El control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable: constituye una ayuda indispensable para una buena administración”.(Pérez, 1999)

Diagnóstico

Identificación de la Empresa.

La empresa en estudio se encuentra clasificada dentro de las empresas prestadoras de servicios profesionales ya que este modelo de negocios proporciona servicios personales, los cuales incluyen a los salones, clínicas de belleza y peluquerías; servicios de masajes reductivos y de depilación, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE (INEGI, 2012)

Esta clínica es una franquicia perteneciente a una cadena de centros de estética corporal, facial, depilación definitiva y spa.

Su Misión

Brindar siempre en nuestros centros un entorno de calidad, confiabilidad y armonía donde el, trato humano y profesional de nuestros asociados sea inigualable e integral asegurando lograr el bienestar, salud y nuestra promesa de “belleza en equilibrio” en cada uno de nuestros pacientes.

Su Visión

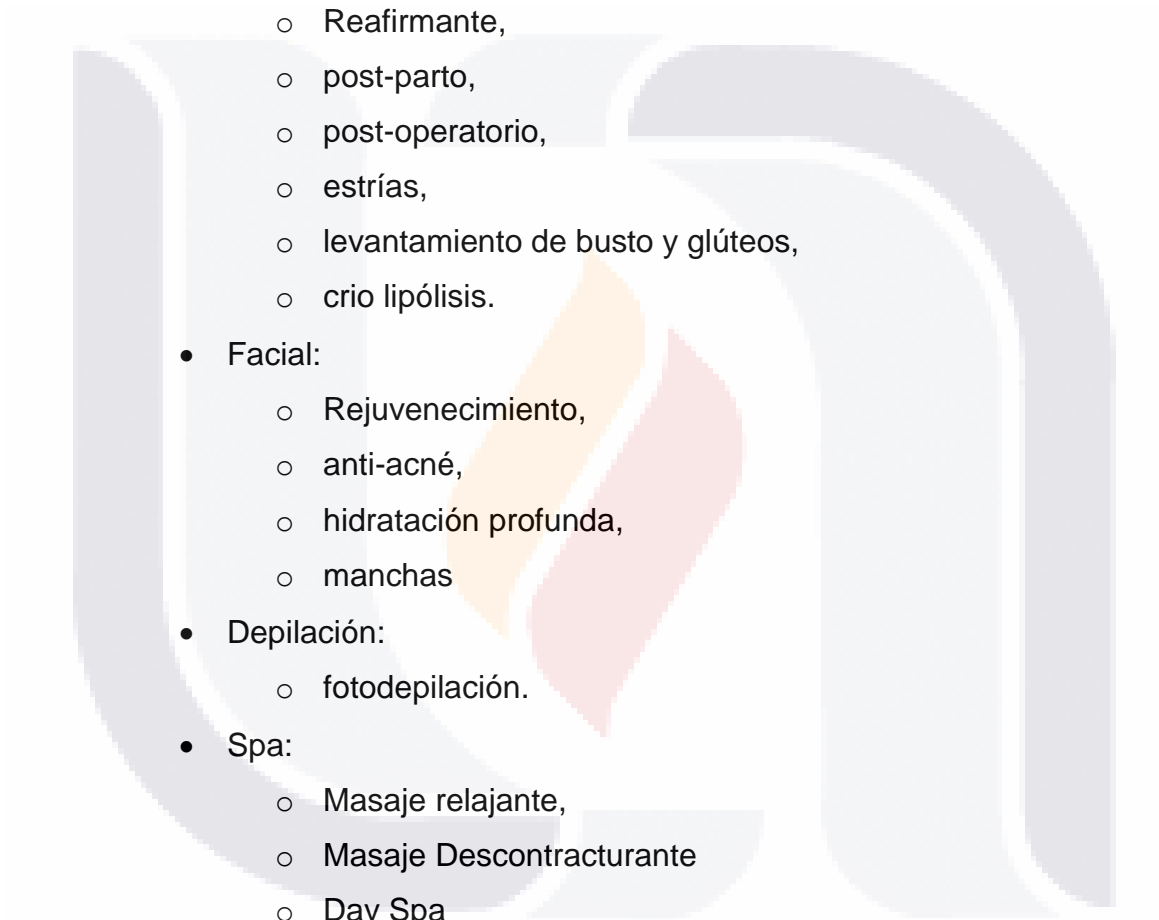
Brindar siempre en nuestros centros un entorno de calidad, confiabilidad y armonía donde el, trato humano y profesional de nuestros asociados sea inigualable e integral asegurando lograr el bienestar, salud y nuestra promesa de “belleza en equilibrio” en cada uno de nuestros pacientes.

Objetivo:

El bienestar integral del cliente

Esta organización ofrece varias líneas de servicios que se enlistan a continuación:

- Corporal:
 - Modelado,
 - Celulitis,
 - Tonificante,
 - Reafirmante,
 - post-parto,
 - post-operatorio,
 - estrías,
 - levantamiento de busto y glúteos,
 - crio lipólisis.
- Facial:
 - Rejuvenecimiento,
 - anti-acné,
 - hidratación profunda,
 - manchas
- Depilación:
 - fotodepilación.
- Spa:
 - Masaje relajante,
 - Masaje Descontracturante
 - Day Spa
 - Deportivo, etc.



Además de productos especializados para el cuidado de la belleza en kits faciales, corporales, productos de aromaterapia, se especializa en el bienestar de sus asociados, tiene poco más de un año en Aguascalientes y se ubica al norte de la ciudad, y cuenta con el siguiente personal:

- 2 Cosmetólogas: encargadas de la atención a los clientes,
- 1 Gerente: Persona encargada de realizar convenios, atención a proveedores, y captar clientes, entre otras.
- 1 Nutriólogo: Profesional encargado del seguimiento en la alimentación y evolución de los programas en cada paciente.
- 1 Staff: Vínculo directo con el dueño, quienes en conjunto con el gerente toman la decisión sobre ofertas y promociones.
- 1 Encargado de aseo general
- Cuentan además con un equipo externo que atiende las redes sociales

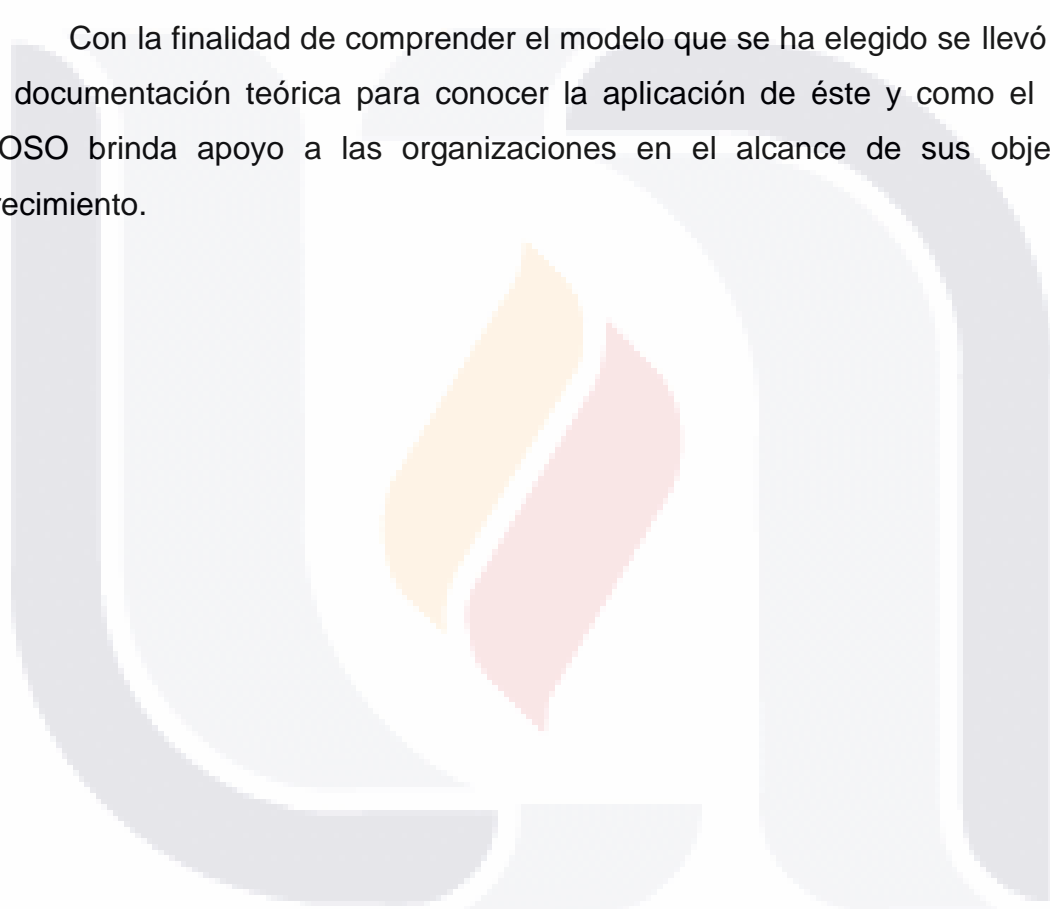
Problemática

En conversación con el staff se plantean ciertas inquietudes a lo largo de casi dos años de la presencia en Aguascalientes de este spa, se ha enfrentado al constante cambio de gerente, viéndose con esto irregularidades en cuanto al manejo de recursos tanto financieros como materiales, así como el desconocimiento de los costos reales de los servicios que se brindan a pesar de contar con la información para calcularlo , se encontraron además inconsistencias en el registro de notas de venta y folios faltantes, así como descuentos excesivos y sin justificación a clientes.

Lo anterior motiva la intervención dentro de este centro de belleza y bienestar con los siguientes objetivos:

- Evaluar los sistemas de control actuales
- Proponer mejoras basados en los resultados obtenidos de la herramienta de evaluación del Modelo COSO respecto a sus controles internos

Con la finalidad de comprender el modelo que se ha elegido se llevó a cabo la documentación teórica para conocer la aplicación de éste y como el modelo COSO brinda apoyo a las organizaciones en el alcance de sus objetivos y crecimiento.



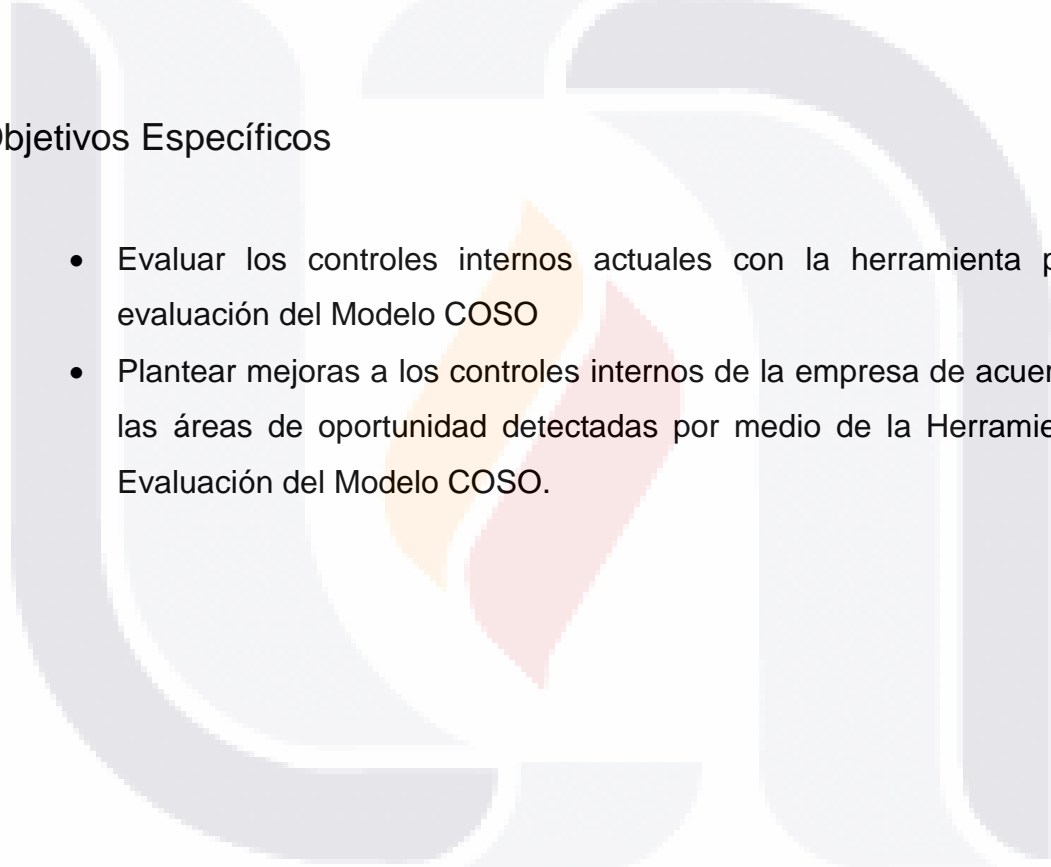
OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar los controles internos actuales y la generación de información para proponer mejoras a las áreas de oportunidad detectadas y que las decisiones que se tomen dentro de la organización beneficien a la misma.

Objetivos Específicos

- Evaluar los controles internos actuales con la herramienta para la evaluación del Modelo COSO
- Plantear mejoras a los controles internos de la empresa de acuerdo con las áreas de oportunidad detectadas por medio de la Herramienta de Evaluación del Modelo COSO.



CAPITULO 2

FUNDAMENTACION TEORICA

Para la comprensión de la aplicación metodológica en este caso práctico se hace una recopilación teórica de los antecedentes y explicación de conceptos básicos del control interno basado en el modelo COSO, así como los objetivos que persigue y los componentes que lo integran

Control Interno

Existen varias concepciones de lo que el control interno significa, aunque coinciden en que es un proceso, se rige por principios y el seguimiento de objetivos, para ellos se analiza el significado de control interno según diferentes autores (tabla 1).

Tabla 1: Definición de Control Interno

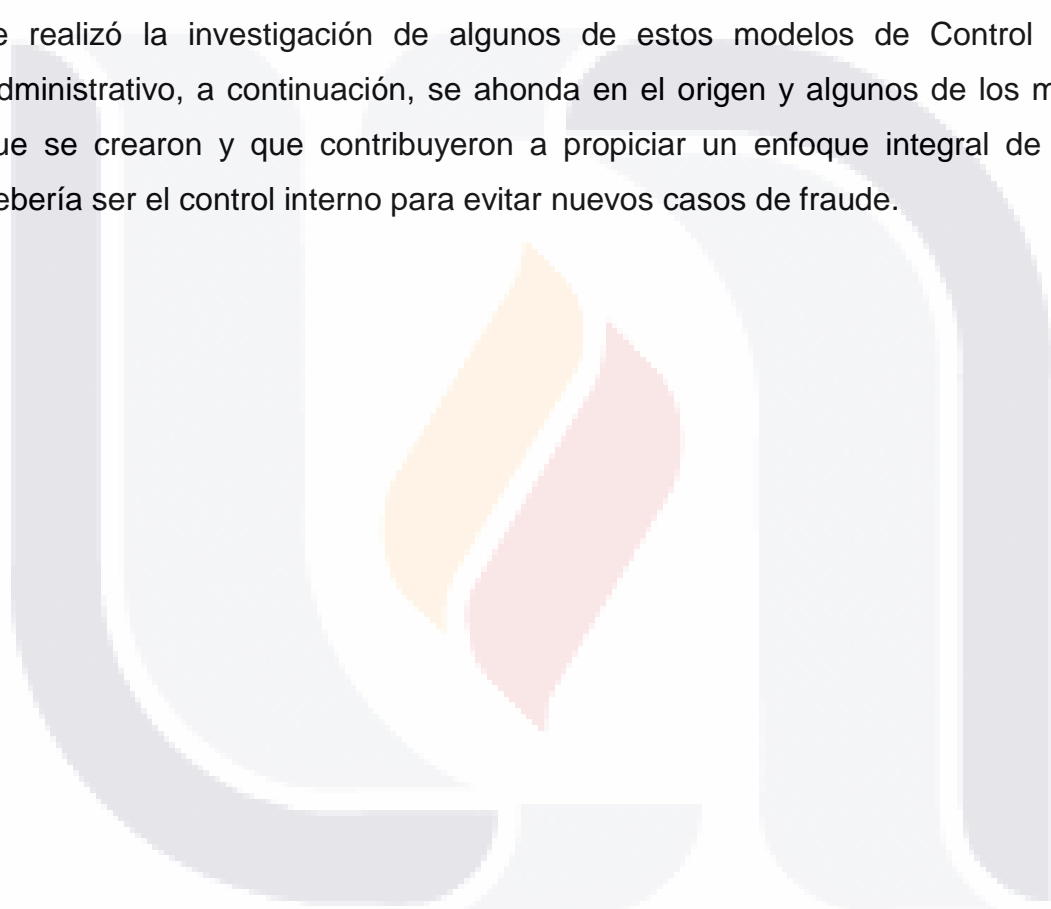
Definición de Control Interno

Conceptos	Referencia
“Es un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.”	(Mantilla Blanco & Gutiérrez M., 2009)
“Es el plan organizacional y todas las medidas correlativas diseñadas para salvaguardar los activos, motivar a los empleados para que sigan las políticas de la compañía, promover la eficiencia operativa y asegurar registros contables exactos y confiables”	(Horngren, Harrison, & Oliver, 2010)
“Proceso llevado a cabo por el consejo de administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”	(COSO, 2013)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estas concepciones, se puede definir al Control Interno como un plan llevado a cabo por directivos, administradores y personal de una empresa, para asegurar el logro de los objetivos, la confiabilidad en los registros financieros y la disminución de riesgos.

Existen una gama de Modelos de Control Interno administrativo por lo que se realizó la investigación de algunos de estos modelos de Control Interno Administrativo, a continuación, se ahonda en el origen y algunos de los modelos que se crearon y que contribuyeron a propiciar un enfoque integral de lo que debería ser el control interno para evitar nuevos casos de fraude.



Modelos de Control Interno

En la década de los 80's en Estados Unidos se dieron varios casos fuertes de fraude, esto debido a las débiles estrategias de control que se tenía de las empresas en aquel tiempo, por lo que diversos grupos de expertos crearon metodologías que ayudaron a los involucrados e interesados en estas empresas a tener mayor seguridad, credibilidad de los reportes y proteger sus bienes de malas prácticas.

Los Modelos que se crearon a lo largo de las últimas dos décadas fueron el Modelo COCO (*Criteria Of Control Comitte*) en Canadá, Cadbury en el Reino Unido y MICIL (*Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica*) que es una adaptación del Modelo COSO para países de América Latina, y el Modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) en Estados Unidos, estos se enfocan en la calidad de los procesos productivos, la generación de información, el uso adecuado de ésta así como su documentación, y la administración de riesgos, etc. (Rivas Márquez, 2011); El modelo COSO es el que mayor auge ha tenido en el continente americano ya que se ha demostrado que incrementa las probabilidades de que una empresa se administre de manera eficiente, brindando un enfoque integral y herramientas que sirven de apoyo para implementar medidas de mejora continua(Laski, 2006).

Para tener un mejor entendimiento de este tipo de Modelos de CI se investiga sobre la constitución de estos sistemas, en qué consisten y las variantes que puedan presentar, así como los beneficios o limitaciones que pudieran presentar y se describen a continuación.

Modelo de Control Interno COCO

Criteria of Control Comittee por sus siglas en ingles COCO, Comité de Criterios de Control de Calidad de Canadá llevo a cabo una revisión del Modelo COSO con la intención de simplificar los criterios de aplicación y fue publicado 3 años más tarde, el cambio que propone se basa en 20 criterios que todo el personal pueda usar para diseñar, desarrollar modificar o evaluar, en lugar de conceptualizar el proceso (Quinaluisa Morán, 2018).

Antecedentes

Este se basó en el Modelo de Control Interno COSO y pretende simplificar el proceso, así como el lenguaje que se utiliza en él, el Modelo COCO fue publicado en noviembre de 1995 por el Instituto Canadiense de Contadores.

Principios

El modelo COCO conserva los mismos principios del Modelo COSO que son los siguientes

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o externos.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas

Componentes

El Modelo de Control Interno COCO define al Control Interno así como el Modelo COSO lo hace , la diferencia se encuentra en que el Marco de Referencia de Coso está sustentado en 4 componentes y 20 principios que se deben cumplir para que el proceso de Control Interno sea llevado a cabo (Benalcazar Haro, 2014).

Propósito

- Se debe establecer y comunicar los objetivos
- Identificar y evaluar los riesgos internos y externos
- Establecer comunicar y practicar las políticas para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- Incluir Metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño dentro de los objetivos

Compromiso

- Se han de establecer valores, así como comunicarse y ponerse en practica
- Las políticas y prácticas de recursos humanos deben ser afines con los valores establecidos
- La autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas debe ser claramente establecida y ser consistente con los objetivos
- Fomentar una atmosfera de mutua confianza entre el personal para mejorar el flujo de información y el desempeño enfocado al logro de objetivos.

Capacidad

- El personal debe tener conocimiento habilidad y herramientas para desarrollar y alcanzar los objetivos dictados
- La comunicación debe apoyarse de los valores y objetivos empresariales
- La información que fluye debe ser suficiente y relevante asi como llegar de manera oportuna con el fin de agilizar la consecución de objetivos
- Las acciones y decisiones deben coordinarse entre los diversos niveles de la empresa.

- Las actividades de control se diseñan de acuerdo considerando los objetivos y riesgos de manera integral

Autoevaluación y Aprendizaje

- El ambiente interno y externo se monitorean para obtener información
- Llevar a cabo evaluaciones de desempeño respecto de las metas, planes y objetivos establecidos
- Las consideraciones de los objetivos deben ser cuestionadas
- Los sistemas de información deben ser evaluados en la medida que cambian los objetivos o al detectar deficiencias en la generación de la información
- El sistema de control se debe evaluar periódicamente e informar los resultados.

Beneficios

Su sistema es parecido al de la administración ya que define un propósito, se compromete al logro de los objetivos, implica capacitación para después actuar y finalmente evaluar el desempeño obtenido.

Limitaciones

Es un modelo demasiado simplificado y puede presentar deficiencias al no tener una herramienta base de aplicación ni seguimiento.

Modelo de Control Interno Cadbury

Antecedentes

La bolsa de valores de Londres en conjunto con La Confederación de la Industria Británica, el Instituto de Directores, el Comité Consultivo de Asociaciones de Contabilidad, la Asociación Nacional de Fondos de Pensiones y la Asociación Británica de Seguros patrocina en noviembre de 1995 la creación del Comité para el Gobierno Corporativo, que señala un conjunto de principios para una mejor gobernanza.

Principios

- Ejecutivos: Las empresas se dirigen por un equipo de personas que puedan liderar y controlar la compañía.
- Suministro de información Nombramiento del consejo: Debe ser rápida, accesible, y que permita analizar el desempeño de funciones.
- Nombramiento del Consejo: Se seguirán procedimientos formales y transparentes para la designación de estos.
- Remuneración de directivos: Será suficiente para atraer y retener ejecutivos que lleven a la compañía por el camino del éxito
- Accionistas: Estos deben ser responsables a la hora de ejercer su voto.
- Contabilidad y auditoría: El consejo presenta Estados equilibrados y comprensibles de la compañía y sus proyectos, manteniendo un Control Interno que vele por la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.

El Instituto de Censores Jurados de Cuentas de Inglaterra y Gales publicaba en 1999 una guía para directivos para asegurar el control interno de las empresas con el respaldo de la Bolsa de Londres. El mismo es conocido dentro y fuera del Reino Unido como el Código Turnbull (Díaz Llanes, 2016).

Objetivos

Los elementos clave de este modelo son similares al Modelo COSO, con excepción de los sistemas de información integrados en los otros componentes y una mayor fuerza respecto a los riesgos.

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información y reportes financieros.
- Cumplimiento de las leyes y los reglamentos.

Beneficios

Le junta que conformó el Modelo Cadbury cree que las propuestas del comité que se conforme para llevar a cabo el seguimiento del Control Interno no requieren de legislaciones ya que supone incentivar las buenas prácticas de gobierno corporativo sin sofocantes iniciativas de emprendimiento; las expectativas del buen gobierno continuamente se incrementan y se ha tenido la respuesta que accionistas, directores y auditores esperan, lo que se necesita es la voluntad de mejorar su efectividad(Governance, 1992).

Limitaciones

Ningún sistema de Control Interno es 100% efectivo contra fraude o incompetencia, la prueba real está en que tanto la administración se encuentra dispuesta a desalentar las malas prácticas de gobierno y que tan rápido es capaz de disolverlas

Modelo de Control Interno MICIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) es el modelo de Control Interno creado para América Latina, este sigue los mismos principios que el modelo de Control Interno COSO.

Antecedentes

La adaptación del Modelo COSO para América Latina se dio tras la traducción del Informe COSO al español con Coopers & Librand con el documento Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO y la otra traducción realizada por Mantilla en Bogotá Colombia, tras la publicación del Modelo COSO y posterior publicación del Modelo COCO la adaptación de los conceptos para Latinoamérica se publicó en Nicaragua en Octubre de 2002 como Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL, el cual se informó y ratificó a los miembros del Comité MICIL integrado por representantes de Argentina, México y República Dominicana (Maldonado, 2004).

Objetivos

Dado que el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica se conforma a partir de la traducción y adecuación del Modelo COSO para países de América Latina, este se rige bajo los mismos objetivos.

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Confiabilidad en la Información financiera y no financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones

Componentes

Podemos manifestar que los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento sólido del marco integrado de control interno de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión.

Cada uno de los componentes conforman la pirámide del marco integrado de control interno, esta dispone de varios factores que señalan en gran medida su importancia (Lobos Flores, 2010).

Beneficios

Este tipo de herramientas ayuda a las organizaciones de toda índole a llevar mejor seguimiento a los procesos y documentación de la información, propiciando con ello el progreso paulatino en las diversas áreas que compone cada organismo.

Limitaciones

Estos modelos solo son capaces de proporcionar una seguridad razonable a la dirección respecto de la consecución de objetivos, dado a ciertas limitantes como el juicio individual del personal dado que se basa en el concepto que cada persona tiene del concepto de buen juicio; otra limitante es la comprensión del personal respecto del funcionamiento de los Controles, así como la omisión por parte de la Dirección de ciertos controles.(Federación Latinoamericana de Auditores Internos, 2003), otra limitante es que el modelo esta desarrollado solo como borrador y no ha desarrollado herramientas para facilitar su aplicación por lo que no es una opción para llevar a cabo su implementación.

Marco Integrado de Control Interno COSO

Es un documento creado por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway denominada “Control Interno – Marco Integrado”(Perdomo Moreno & Abraham., 2005); Es además un conjunto de herramientas utilizada para la evaluación de los controles internos, así como de la mejora, monitoreo y auditoria de estos, es también una guía para la presentación de reportes a interesados tanto internos como externos ayudando así a las empresas a evaluar los riesgos a los que se exponen y mitigar o prevenir el alcance que estos riesgos puedan generar, creando un ambiente de confiabilidad en los reportes que se generan, proporcionando confiabilidad y brindar un nivel de seguridad razonable a los directivos y accionistas sobre los bienes de la empresa. Para entender el alcance del Marco de Control Integrado del Modelo COSO se explica a continuación el origen, la evolución y la conformación de este.

Antecedentes del Control Interno del Modelo COSO

El Modelo COSO por sus siglas en inglés *Comitte of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (Comité patrocinador de las organizaciones Treadway) es una organización voluntaria que se conformó tras los escándalos de fraude y la crisis financiera de Estados Unidos, para evaluar los motivos que dieron suceso a estos hechos, los integrantes de este comité son las siguientes 5 corporaciones del sector privado:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IAA)

En 1992 publican el Marco Integrado de Control Interno COSO, mediante el cual es posible evaluar el riesgo y efectividad de los sistemas de control interno, mismo que tuvo modificaciones a lo largo de varios años al tiempo que las organizaciones iban evolucionando; rectificando la aplicación para empresas participantes del mercado de valores, la administración del riesgo de las empresas, finalmente en 2009 se divulga la guía para el monitoreo, el cual indica que deben establecer roles de supervisión, y diseñar las bases del control interno según los puntos que atacan los riesgos a los que pudiera estar expuesta la organización; estas modificaciones fueron hechas a lo largo de tres generaciones, estas se fundamentaron en el modelo Coso como describe Mantilla (Mantilla Blanco & Gutiérrez M., 2009)

Evolución a través de las Generaciones de COSO

Mantilla Blanco (Mantilla Blanco & Gutiérrez M., 2009) hace referencia a las generaciones por las que atraviesa el Modelo COSO mismas que se explican a continuación.

Primera Generación: Creada a partir de ensayo y error está relacionada con el control interno administrativo y contable, orientado a garantizar que la presentación de los reportes financieros estuviese libre de malversaciones, por tanto, sus impulsores principales fueron auditores de estados financieros y organismos reguladores, se enfocaba en la comprobación de las cifras y soportes de contabilidad a través de un rol único, entendiéndolo como una revisión y/o auditoría, es básicamente operativo y en relacionado a la contabilidad.

La creación del Marco Integrado del Modelo COSO I fue una respuesta eficaz para las organizaciones de comienzos del siglo XX de tamaño pequeño y carentes de complejidad por eso muestra modelos sumamente simples y poco funcionales para las necesidades que existen en el mundo actual.

Segunda Generación: Esta tuvo una inclinación legal, imponiendo estructuras y prácticas de control interno; esta comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices dictadas por la administración.

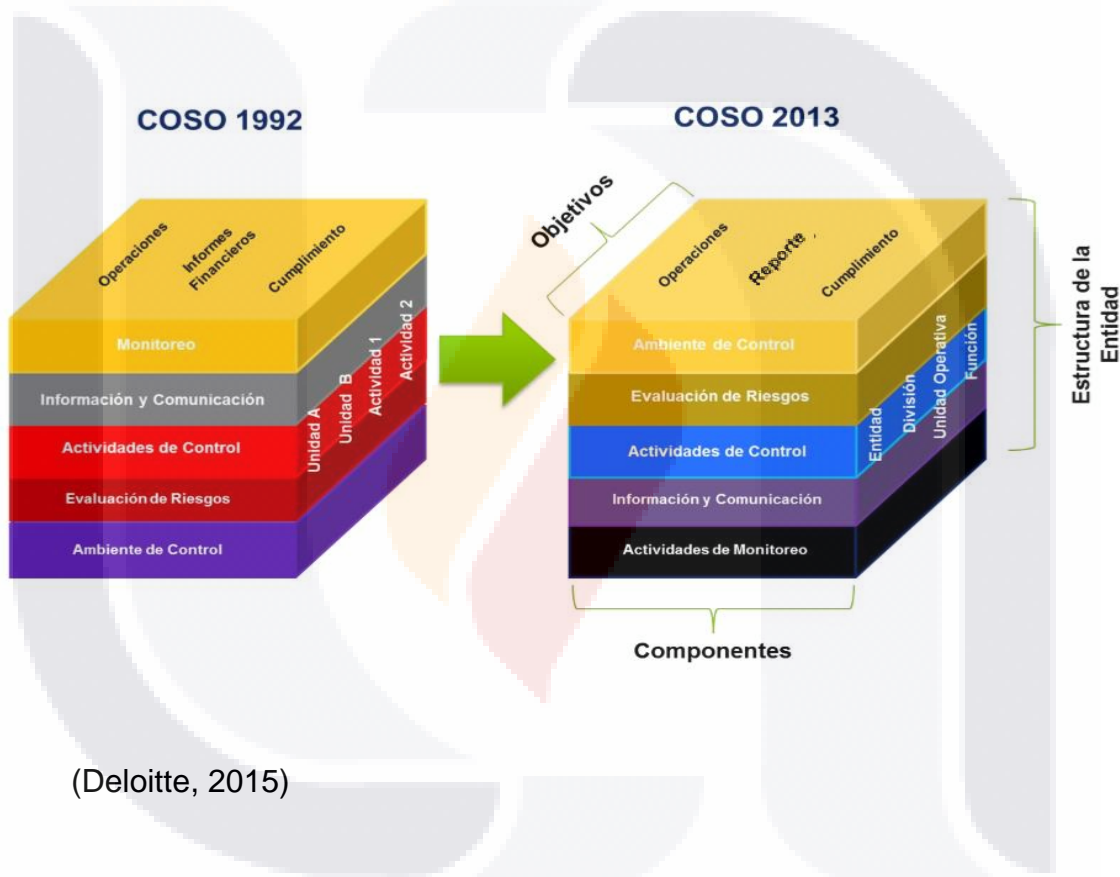
Esta generación diferencia dos roles en relación con el control interno: de ejecución a cargo de la administración y el de la evaluación atendido por auditores externos (independientes) para determinar los procedimientos de auditoría y también ejercidos por los auditores internos, dio desarrollo a las oficinas, jefaturas y comités de control interno, así como a los manuales y procedimientos de operación.

Tercera Generación: Los esfuerzos son centrados en la calidad procedente del posicionamiento en los altos directivos como condición necesaria para la eficiencia del control interno, este es el fruto del esfuerzo originado por Coso en los años 90s complementado con direccionamiento estratégico, asenso en escala organizacional y reforzado por la ley Sarbanes-Oxley Act de 2002.

El impacto de COSO ha generado un entendimiento cada vez mejor sobre el control interno y un posicionamiento en el alto nivel directivo dando origen a una cada vez mejor ampliación de su cobertura: en juntas directivas (auditoría), para accionistas e inversionistas (gobierno corporativo) y en las partes relacionadas (grupos económicos).

Esta última, conlleva entender al control interno en términos de sistemas (procesos, actividades) lo cual implica comprender los elementos que lo conforman y sus relaciones en función de los objetivos que persiguen, dentro de esta generación se reconocen 5 roles y responsabilidades (diseño, implementación, mejoramiento, evaluación y auditoria) y marca una clara diferencia con auditoria (ver gráfico 1: Evolución de Coso)

Gráfico 1: Evolución de Coso



(Deloitte, 2015)

Principios del Control Interno del Modelo COSO

La tercera generación de COSO centra la atención en los principios que rigen a los procesos dentro de las organizaciones, esta denominación es sinónimo de Estructura Conceptual y corresponde a un entendimiento del control interno en términos de sistema (elementos, relaciones, procesos, objetivos) y se basa en los siguientes siete principios (Mantilla Blanco & Gutiérrez M., 2009)

Segregación de funciones: no se refiere solamente a la división de responsabilidades entre quien maneja dinero y quien realiza los asientos contables, actualmente tiene dos connotaciones:

- Segregación de funciones relacionada con los roles vinculados al control interno: es el papel que desempeñan los directivos, personal de apoyo y auditores, diferenciando las funciones de cada actor en la consecución de objetivos.
- Por niveles: diferencia las funciones del control interno según el nivel organizacional (estratégico, operativo y específico), y entre controles contables y administrativos; toma como base las teorías administrativas y organizacionales actuales.

Autocontrol: los controles internos de ninguna manera podrán ser externos,

- El sistema a través del subsistema se controla así mismo
- Los procesos son ejecutados por personal capaz apoyada en tecnologías
- La auditoría del control interno sí tiene que ser externa, el auditor será independiente, ya sea que el auditor interno sea externo a la administración y el auditor externo lo sea de toda la organización.
- La valoración del control interno es tarea de la administración

De Arriba hacia Abajo: Mantilla (2009) asegura que el control interno es ejercido por los altos niveles, debido a que las acciones deben ser autorizadas por la junta directiva para su ejecución, desde una perspectiva estratégica se destacan los siguientes aspectos

- Los procesos de mayor nivel abarcan los de menor nivel
- El direccionamiento proviene de la dirección y pasa a la práctica por mecanismos operativos
- El tono desde lo alto es de carácter ético por tanto se convierte en forzoso cumplimiento por medio de estrategias, planes o medios legales.

Costo Menor que Beneficio: este principio se basa en la generación de valor para la organización, es parte de la cadena de valor de la entidad.

- Los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que rigen
- Los controles tienen un costo, no son gratuitos.
- El control interno es un proceso que se introduce al sistema organizacional y hace parte de la cadena de valor del negocio.
- El control interno no es un gasto, si no hay manera de recuperar la inversión que se realizó con su implementación es mejor desecharlo.
- El beneficio que genera debe ser mayor al costo de su implementación

Eficacia: Si los controles internos no aseguran el logro de objetivos organizacionales, este no sirve por tanto se debe replantear para que sea eficiente.

- La evaluación básica siempre conlleva la valoración de su eficacia
- El éxito del control interno depende de los resultados que puede ofrecer

Confiabilidad: Es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control, y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno, este recorre 4 etapas durante su desarrollo: no confiable, insuficiente, confiable y óptimo.

Documentación: Toda la información debe estar debidamente documentada de manera que cualquier interesado pueda analizarla y comprenderla ya sea la administración, auditores, o reguladores externos; este entendimiento incluye el criterio de control, el diseño seleccionado y las acciones emprendidas

Objetivos del Control Interno del Modelo COSO

Los objetivos del control interno pueden ser diseñados para la organización como un todo, o específicos para un área en particular, los diversos autores hablan de 3 objetivos clave por los cuales se implementan los sistemas de control (COSO, 2013)

Objetivos de operación: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones organizacionales, incluidos los objetivos de rendimiento tanto financieros como operacionales, y la protección de activos frente a posibles pérdidas.

Objetivos de información: Hace referencia a la información financiera y no financiera, interna o externa, reuniendo aspectos como confiabilidad, oportunidad y transparencia, además de otros objetivos establecidos por organismos reconocidos o políticas de la propia empresa.

Objetivos de cumplimiento: Cumplimiento de leyes y regulaciones, hace referencia a la consecución de las leyes y normas que regulan el actuar de las empresas dentro de la sociedad.

Componentes del Control Interno del Modelo COSO

El Control interno está conformado por 5 componentes interrelacionados entre sí, estos se desprenden del proceso de dirección y están integrados en el proceso de administración (COSO, 2013)

Ambiente de control

Son todas las normas, políticas y estructuras que conforman las bases para el desarrollo del control interno en la organización, la dirección y administración son quienes marcan el tono respecto a los estándares de conducta esperados dentro de la entidad, incluye la integridad y valores éticos de la organización, así como los parámetros que permitan determinar la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidades, el proceso para atraer y retener profesionales competentes, las medidas de evaluación del desempeño y esquemas de compensación para motivar las responsabilidades según los resultados de desempeño (Lybrand, 1997).

Evaluación de riesgos

Todas las organizaciones indistintamente de su tamaño están expuestas a diversos riesgos tanto internos como externos; este componente implica un proceso dinámico e insistente para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de objetivos, estos deben ser evaluados de acuerdo con un cierto nivel de tolerancia preestablecido y con esto constituir la base para determinar cómo se gestionará.

Actividades de control

Son las acciones preestablecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en todos los niveles, en las diferentes etapas del proceso del negocio y en el entorno tecnológico, estas pueden ser preventivas o de detección y abarcan actividades desde autorizaciones, verificaciones, conciliaciones o revisiones del desempeño laboral; la dirección desarrollará actividades compensatorias cuando existan áreas en las que no es posible implementar segregación de funciones.

Información y comunicación

Este es un proceso constante que permite obtener información interna y externa necesaria para el desarrollo de actividades y toma de decisiones para actores propios y ajenos de la organización. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de la organización que fluye en todos sentidos y niveles de la organización; La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior información externa relevante y proporciona información interna relevante de dentro hacia afuera en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés.

Actividades de supervisión

Estas actividades están conformadas por evaluaciones continuas, independientes o una combinación de ambas que se utilizan para determinar si los componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios están presentes y funcionan de manera correcta; las evaluaciones continuas están integradas en los procesos y diferentes niveles de la entidad y brindan información oportuna, las evaluaciones independientes, pueden variar en alcance y frecuencia

dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección, los resultados se evalúan según los criterios establecidos por la dirección, administración u organismos reguladores y las deficiencias se comunican a la dirección.

Principios del Control Interno de Acuerdo con sus Componentes

Los componentes del control interno a su vez están conformados por principios que en conjunto suman 17 y conforman los lineamientos a seguir de cada uno de los componentes, todos estos forman una red que se interrelaciona ya que los componentes y sus principios pueden y/o se ven modificados por su interacción (Deloitte, 2015) como se muestra en el Gráfico 2: Relación entre componentes y principios.

Ambiente de control

1. Compromiso con la ética y valores institucionales
2. La administración es independiente de la dirección y ejerce la supervisión del sistema de control
3. La dirección y establece las estructuras, reportes y niveles de autoridad y responsabilidad de acuerdo con los objetivos de la entidad
4. La organización atrae, desarrolla y retiene profesionales competentes de acuerdo con los objetivos de la entidad
5. La organización define la responsabilidad de cada persona a nivel de control interno para alcanzar los objetivos establecidos

Evaluación de Riesgos

6. Los objetivos son claros y permiten la identificación y evaluación de riesgos

7. Los riesgos son identificados en todos los niveles y los analiza para saber cómo reaccionar ante ellos y que no obstruyan la consecución de los objetivos
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de objetivos
9. La organización identifica y evalúa cambios que podrían afectar al sistema de control interno

Actividades de Control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos a niveles aceptables para la consecución de objetivos
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel organizacional basados en la tecnología para la consecución de objetivos
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lineamientos generales de control interno y procedimientos que lleven dichas políticas a la práctica.

Información y comunicación

13. La organización obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad para el mejor funcionamiento del control interno
14. La organización comunica la información interna incluidos los objetivos y responsabilidades necesarios para el funcionamiento del control interno
15. La organización comunica a los grupos de interés externos sobre aspectos clave que puedan afectar el funcionamiento del control interno

Actividades de Supervisión

16. La organización desarrolla, y realiza evaluaciones continuas para determinar los si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de manera a las partes responsables para aplicar medidas correctivas incluyendo la dirección y consejo administrativo.

Gráfico 2: Relación entre Componentes y principios



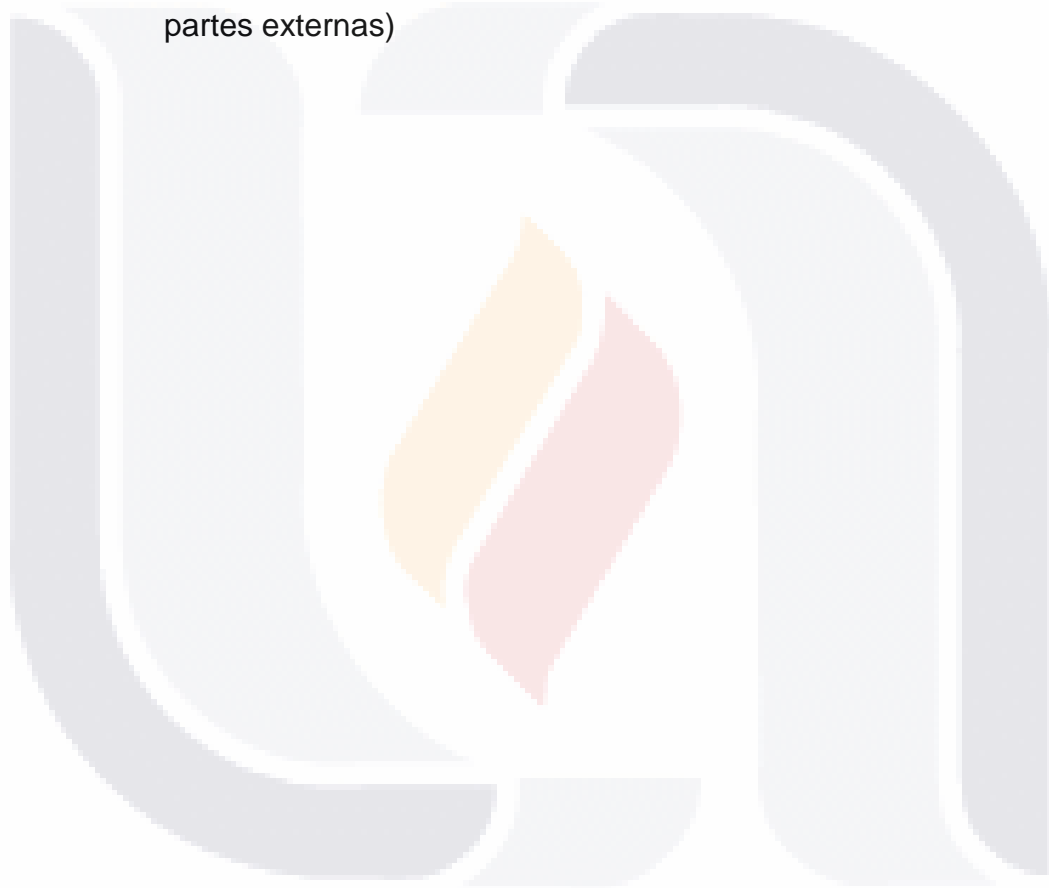
(Deloitte, 2015)

Plan de Implementación

Según COSO dependiendo del enfoque que se desee llevar al implementar controles internos en la organización se utilizará un estándar en específico, ya sea preventivo a manera de advertir las acciones a tomar en caso sucedan acontecimientos no deseados, o correctivos cuando estos riesgos ya han sucedido, pero aún se pueden corregir, para esto existen 6 guías según el problema a solucionar (Mantilla Blanco & Gutiérrez M., 2009).

- Diseñar e implementar un sistema de control interno; se basará en el marco integrado del Control Interno, integrando los 3 objetivos, 5 componentes y 3 niveles según la estructura de la organización (COSO-Estructura conceptual Integrada)
- Evaluar un sistema de control interno; se utilizan las herramientas de evaluación que pueden ser por cada componente del control interno, o realizar una evaluación global, en dichas evaluaciones se califican los riesgos y las actividades de control que se tengan actualmente y la efectividad de estas. (COSO-Herramientas de evaluación)
- Valorar un sistema de control interno; referente a la información financiera hace referencia al control que la administración debe tener sobre la información que se genera para que esta sea confiable y precisa basándose en los principios contables existentes para que puedan detectar los riesgos existentes. (SEC- Orientación para la administración)
- Auditar un sistema de control interno; se establecen requerimientos y clara orientación respecto a la información financiera, parte importante en la detección de fraude. (PCAOB- standard de auditoria No. 5 y standard de auditoria No. 2)

- Supervisar un sistema de control interno; esta es obligación de la dirección, administración y auditoría de vigilar todos los procesos que tengan relación con el control interno de la organización. (sin herramienta)
- Presentar reportes sobre control interno a interesados externos; referente a la preparación de los estados financieros, los reportes que se presentarán a los accionistas y gobierno. (COSO-Reporte a partes externas)



Beneficios

El diseño y la implementación plantea niveles aceptables de riesgo tales que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, para que esto pueda ocurrir es necesario que cada uno de los componentes del control interno estén presentes, además, es necesario que los cinco componentes deban ser considerados como una unidad y no individualmente, si alguno de los componentes falla se presume que el sistema no es efectivo. Cuando la dirección y la administración consideren que el control es efectivo se tiene seguridad en que las operaciones son eficientes y efectivas y se tendrá pronta reacción a los eventos externos que puedan considerarse riesgos y manejar niveles aceptables de impacto a la organización, además, puede preparar informes de acuerdo con reglas, regulaciones y normas con objetivos específicos de reporte, ya que cumple con todas ellas interna y externamente(COSO, 2013).

Limitaciones

COSO (2013) dice si bien este modelo puede crear un nivel significativo de bajos riesgos para el logro de objetivos, no deja de ser un proceso llevado por personas, es por esto que muestra ciertas limitaciones como lo son la falta de experiencia del personal a cargo y por consiguiente la mala toma de decisiones, si la dirección tiene experiencia puede mostrarse renuente a utilizar un sistema diferente al que está acostumbrado y determinar en cualquier momento que no se hará más uso de modelo de Control Interno que se propone y por último que no se tenga en cuenta riesgos externos que puedan afectar el desempeño entidad. Es esto por lo que se dice que los riesgos son razonables, ya que las limitaciones del criterio del personal, la honestidad, las ordenes que no se cumplen afectan directamente a la organización, impidiendo que los controles internos sean efectivos en un 100%

Metodología de la Investigación.

Para poder desarrollar la propuesta de aplicación de los controles internos basado en el Modelo COSO es necesario tener una técnica de recolección de la información de manera que se pueda evaluar la situación actual de la organización y plantear un modelo que sea eficiente para dicha entidad, de ahí la importancia de delimitar el proceso que se ha de emplear para este caso particular es el método mixto, basado en la Metodología de la Investigación de Sampieri (Hernandez Sampieri, 2006), este analiza datos generados en las diferentes técnicas y los liga para obtener un campo más amplio de información, la construcción teórica se cimienta conforme al avance de la información obtenida y los datos son ricos y variados al considerar diversos tipos de fuentes.

El caso de estudio tiene diversidad de información que puede ser recolectada desde los puestos de dirección como manejo de la información, planeación, en el área de administración con el registro de datos, el personal que debe guiarse con los procedimientos establecidos por la organización, los clientes también son una fuente importante de información por lo que el hacer uso de esta requiere de diversas maneras de recolectarla a través de análisis de datos, observación, entrevistas o cuestionarios, por lo que no se puede enfocar en solo un modelo, al emplear el método mixto es posible recopilar información cualitativa y cuantitativa, para complementar y enriquecer la información que se obtiene; La matriz del marco integrado de control interno COSO III brinda un panorama de la situación de la empresa, al detectar las áreas de oportunidad de esta y el nivel de madurez de los actuales sistemas de control, permitiendo con esta evaluación proponer mejoras a dichos controles para que la empresa se vea beneficiada.

CAPITULO 3

Metodología de la Intervención

La metodología que se llevó a cabo en este caso práctico comenzó con una reunión, por medio de la cual el asistente de dirección describió un listado de inconvenientes que ellos detectaban en una primera instancia y se referían a la falta de un dirigente ya que en la joven vida de la organización ya habían pasado 4 gerentes por la dirección, además de omisiones en cuanto a reportes, así como documentación faltante lo que originó la falta de uniformidad y credibilidad de la información, razón que motivó la aplicación de la herramienta para el monitoreo y diagnóstico de los Sistemas de Control que se lleva a cabo mediante la aplicación de una matriz, esta permite conocer el grado de madurez en el que se encuentra cada uno de los componentes del CI y son los siguientes: Ambiente de Control, Evaluación del riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión, los cuales se interrelacionan para alcanzar el logro de los objetivos empresariales, para determinar el avance del CI, se establecieron 5 estados de madurez y corresponden a: Inicial, En proceso de implementación, Establecido/implementado, Avanzado y Optimizado.

Para llevar a cabo su correcta aplicación se describen las secciones que están manifiestas en la Herramienta de Evaluación del Modelo COSO (2013):

- Marco de Aplicación: Alcance y Aplicación de la herramienta
- Marco de Referencia: Descripción de los Subcomponentes
- Monitoreo: Relación de las evidencias de cumplimiento de cada subcomponente
- Resultados: Resumen y detalle del puntaje obtenido de cada componente.
- Sugerencias: con respecto a los resultados obtenidos se crean propuestas que aporten beneficios a la empresa de acuerdo con las áreas de oportunidad detectadas.

Marco de Aplicación

El objetivo es establecer y uniformizar criterios para un efectivo monitoreo y diagnóstico de la implementación del CI para las empresas el evaluador se ayuda de este instrumento, esta metodología permite conocer la madurez e implementación del CI, esta herramienta comprende un listado de los subcomponentes, la evidencia de cumplimiento de estos y una escala del 0 al 5 siendo 0 la calificación más baja y 5 la más alta, estas muestran la madurez en que se encuentran dichas evidencias, así como cada componente, Tabla 2: Referencia del Nivel de Madurez.

Se presenta el Componente a evaluar y el despliegue de cada uno de sus subcomponentes y las actividades que se deben llevar a cabo dentro de cada uno de ellos, se mide el nivel de aplicación de acuerdo con la siguiente escala, siendo 0 inexistente y 5 Optimizado dentro del Sistema de Control

Tabla 2: Referencia del Nivel de Madurez

Nivel	Referencia
0	No se ha podido comprobar la existencia de las evidencias de cumplimiento del subcomponente de SCI
1	Las evidencias del cumplimiento del subcomponente del SCI se encuentran documentadas pero no aprobadas
2	Las evidencias de cumplimiento del subcomponente del SCI se encuentran documentadas y aprobadas, sin embargo, no se ha podido comprobar su adecuada difusión.
3	Las evidencias del cumplimiento del subcomponente del SCI se encuentran documentadas, aprobadas y adecuadamente difundidas. Se ha podido comprobar el conocimiento de los empleados en relación de esta evidencia, sin embargo, no se cuenta con procesos de mejora continua para esta evidencia.
4	En adición a las características del nivel 3, se ha podido comprobar la aplicación efectiva de las evidencias de cumplimiento del subcomponente del SCI, las mismas que han pasado por un proceso de mejora continua
5	En adición de las características del nivel 4, se cuenta con evidencias documentarias de instancias evaluadoras, internas y externas de la efectividad del subcomponente del SCI, Así mismo, funciona a manera referente de otras empresas de la industria.

Al terminar la evaluación de cada subcomponente la herramienta lleva a cabo el resumen por subcomponente, componente y sistema, al brindar un nivel de implementación y madurez del Sistema que se evalúa y corresponde a los siguientes criterios, Tabla 3: Nivel de Implementación del SCI.

Tabla 3: Nivel de implementación de SCI

Nivel	Referencia
0 Inexistente	No existe evidencia suficiente de que la Empresa haya emprendido esfuerzos para la implementación del SCI.
1 Inicial	Existe un esfuerzo aislado o inicial con respecto a la implementación del SCI en la Empresa; se ha podido evidenciar documentación de algunas evidencias de control, sin embargo, aún no han sido debidamente aprobadas por la autoridad respectiva.
2 En proceso de Implementación	El SCI se encuentra en proceso de implementación en la Empresa; Algunos elementos de control interno han sido formalizados; sin embargo, falta la difusión de los esfuerzos de control interno realizados a las instancias apropiadas.
3 Establecido, implementado	El SCI ha sido implementado en la Empresa; los elementos de control interno se encuentran documentados y han sido formalizados y difundidos a las instancias apropiadas de la Empresa. El SCI funciona conforme a las necesidades de la Empresa y el marco regulador.
4 Avanzado	El SCI cuenta con un proceso de mejora continua; los elementos de control interno se encuentran documentados, formalizados y difundidos en todos los procesos y áreas de la Empresa. Asimismo, se han establecido procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del SCI.
5 Optimizado	El SCI de la Empresa constituye una práctica líder en la industria, y se ha integrado de manera natural con las operaciones de la Empresa, formando parte importante de su cultura organizacional.

Marco de Referencia

Para la aplicación de la herramienta es necesario entender que conlleva cada uno de los subcomponentes por lo que se describe cada uno de ellos y la implicación dentro del SCI y se encuentran explicados en la siguiente Tabla 4: Subcomponentes del SCI

Tabla 4: Subcomponentes del SCI

Componente: Ambiente de Control	
Subcomponente	Definición
Filosofía de la Dirección	Actitud del titular y los actuarios de la empresa, fomentando respeto y apoyo al control, actuando siempre con transparencia y persiguiendo el logro de los objetivos institucionales
Integridad y Valores	La empresa debe distinguirse por el cumplimiento de principios y valores, así como la sanción de faltas y delitos cometidos contra la empresa
Administración estratégica	La gestión debe orientarse en función a objetivos determinados en un Plan estratégico
Estructura Organizacional	Los documentos normativos derivados de la estructura organizacional deben mantener coherencia con a misión institucional y poder adaptarse a cambios que contribuyan al logro de objetivos
Administración de recursos humanos	Las personas son el recurso más importante, la gestión debe incluir acciones que contribuyan al desarrollo profesional y vocación de servicio.
Competencia profesional	Se establecen perfiles con competencias profesionales de acuerdo con cada puesto y considera la formación profesional, experiencia y capacidad para tomar decisiones
Asignación de autoridad y responsabilidad	Se establece el nivel y límite de autoridad y responsabilidad de cada para cada empleado.
Componente: Evaluación de Riesgos	
Subcomponente	Definición
Planeamiento de la administración de riesgos	Plan para conocer los riesgos que podrían afectar la gestión valorarlos y adoptar acciones para minimizar sus efectos
Identificación de riesgos	Proceso mediante el cual se identifican los eventos poco favorables que enfrenta la empresa y que complican el cumplimiento de objetivos

Valoración de riesgos	Análisis de riesgos identificados y que son relevantes para alcanzar objetivos, sirven como base para determinar cómo administrarlos.
Respuesta al riesgo	Medios que la organización toma para atacar individualmente cada riesgo detectado y que potencialmente interfiere con los objetivos
Componente: Actividades de Control	
Subcomponente	Definición
Procedimientos de Autorización y aprobación	Establecer y asignar las responsabilidades por escrito con el objetivo de autorizar y aprobar tareas actividades y procesos dentro de la entidad.
Segregación de funciones	Distribuir funciones y responsabilidad entre el personal de tal manera que el proceso no se centre en una sola persona.
Evaluación costo beneficio	Factibilidad y conveniencia del desarrollo de los objetivos
Acceso a recursos y archivos	Los recursos y archivos deben ser custodiados estableciendo controles para su uso.
Verificaciones y conciliaciones	Se debe comparar la información con que se cuenta con documentos confiables sobre procesos, actividades y tareas para cada área de la empresa.
Evaluación del desempeño	Proceso que determina la habilidad y competencia con que cuentan los individuos, sectores y la organización en general, con el objetivo de estimar el desempeño institucional
Rendición de cuentas	Es la obligación que tiene toda autoridad, funcionario o servidor de dar información oportuna y verídica sobre su gestión tanto en ejecución como en logro de objetivos
Documentación de Procesos, actividades y tareas	Es la obligación que tiene toda autoridad, funcionario o servidor de la empresa en generar, ordenar, preservar y presentar la documentación que sustente todas las tareas, actividades o procesos ejecutados durante su gestión.
Revisión de procesos actividades y tareas	Los funcionarios deben revisar periódicamente procesos, actividades y tareas ejecutadas por su gestión para asegurar que cumplen con los objetivos institucionales.
Controles para TI y comunicaciones	Asegurar la fiabilidad de la información y servicios de información ayudando a mitigar riesgos asociados con el uso de la tecnología
Componente: Información y Comunicación	
Subcomponente	Componente
Funciones y características de la información	Que la empresa tenga definido el tipo de información que genera y utilizará dentro de sus procesos

Información y responsabilidad	Se determina la relación entre información y responsabilidad que el personal asumirá en su acción laboral.
Calidad y suficiencia de la información	Una de las principales funciones de la información debe ser asegurar la calidad y cantidad de esta.
Sistemas de información	Los sistemas de información incluyen la captura y procesamiento de datos, así como el intercambio oportuno de la información resultante de las operaciones.
Flexibilidad al cambio	Adaptación y flexibilidad de la empresa a los cambios que puedan surgir, así como de sus servidores.
Archivo institucional	Se debe contar con áreas de archivo debidamente implementadas para la conservación de la documentación.
Comunicación interna	Transmisión y recepción de la información al interior de la empresa, horizontal y verticalmente, sus características se han de adecuar a las necesidades empresariales
Comunicación externa	Medio por el cual se transmite y recibe información externa, el mensaje llega y se retroalimenta del consumidor.
Canales de comunicación	Medios adoptados o diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad para la difusión de la información.
Componente: Supervisión	
Subcomponente	Definición
Actividades de prevención y monitoreo	Los procesos y operaciones son monitoreadas para adoptar acciones preventivas que aseguren la calidad
Reporte de deficiencias	Resultado del monitoreo, funcionarios y servidores de la empresa deben llevar a registro de las debilidades y deficiencias detectadas y generar medidas correctivas
Implementación y seguimiento de medidas correctivas	Adopción de acciones correctivas y seguimiento que debe realizarse para el logro de resultados y mejoras en la gestión.

Monitoreo de la implementación

En esta sección de la metodología se lleva a cabo la relación de las evidencias del cumplimiento de cada uno de los subcomponentes del SCI. Al lado derecho de cada evidencia, se encuentran 5 casillas en blanco, el evaluador deberá marcar con una X de acuerdo con los criterios de cumplimiento señalados en la parte superior de cada una de las hojas, estas corresponden a cada uno de los 5 componentes del CI, con el fin de obtener el grado de implementación de cada subcomponente dentro del sistema como se ejemplifica en la Tabla 5: Ejemplo de Seguimiento de Evidencias del Monitoreo de Implementación; el instrumento completo se puede observar en el Anexo 1: Herramienta de Evaluación y Monitoreo.

Tabla 5: Ejemplo de Seguimiento de Evidencias del Monitoreo de Implementación

Componente 1: Ambiente de Control	Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	Nivel de Madurez					
			0	1	2	3	4	5
• Filosofía de la Dirección		• Registros de eventos de capacitación realizados sobre control interno.			x			
		• Acta de compromiso suscrita.				x		
		• Documento de designación del Comité de Control Interno.	x					
		• Documento de asignación de funciones al Comité de Control Interno.			x			
		• Buzón de sugerencias (activo).	x					
		• Reporte de reconocimiento a sugerencias que hayas aportado valor a la Empresa.		x				
		• Canal de denuncias (activo).	x					
		• Reporte de recomendaciones del OCI que hayan sido implementadas.		x				
		• Código de Gobierno Corporativo.			x			

Resultados

Esta sección comprende el resumen de los resultados del monitoreo, la herramienta muestra este resumen obtenido respecto de cada componente del SCI, basado en un promedio ponderado de los subcomponentes que lo integran; la ponderación de cada componente se dictó por el Modelo COSO y es la siguiente:

- Ambiente de control: 15%
- Evaluación del riesgo: 30%
- Actividades de control: 30%
- Información y comunicación: 15%
- Supervisión: 10%

Esta herramienta también muestra el nivel de implementación desde lo singular a lo particular, permitiendo al evaluador identificar las áreas de oportunidad individualmente, por subcomponente, por componente y el SCI en general, además genera gráficos con el fin de observar la implementación que se ha logrado obtener sin intervención.

Propuesta

Se detalla con respecto al nivel de madurez y área de oportunidad detectadas por lo que el orden lógico que describe la herramienta no se sigue tal cual, sino que se da prioridad a los subcomponentes que obtienen menor puntaje, así consecutivamente hasta explicar los subcomponentes que no se intervienen de ser el caso debido a que el nivel de madurez se considere implementado u optimizado.

Resultados de la Intervención

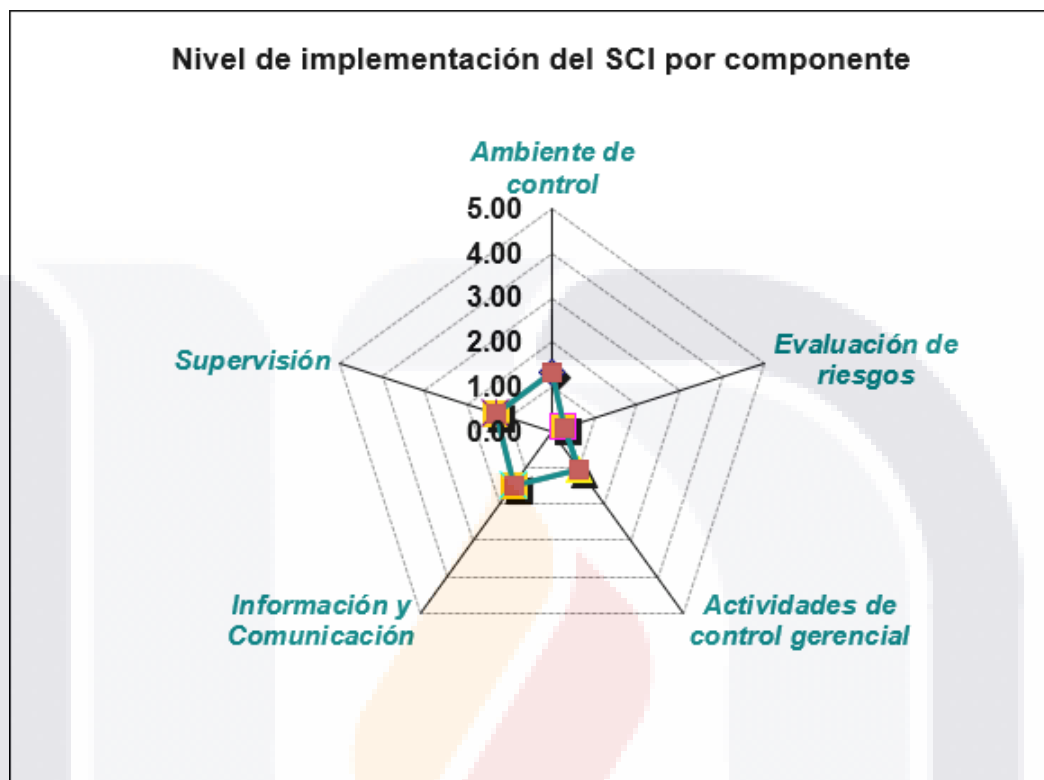
Después de la aplicación de la Herramienta de Evaluación de los Sistemas de Control del Modelo COSO se tiene como resultado del monitoreo y aplicación de los controles internos existente, mostrando el nivel de madurez de los componentes, así como el nivel de implementación, el resultado de la aplicación de la Herramienta en la empresa se muestra en la Tabla 6: Resultado del Monitoreo del Sistema de Control Interno en la Empresa.

Tabla 6: Resultado del Monitoreo del Sistema de Control Interno en la Empresa.

Nivel de Implementación del SCI	0.95	Inexistente
Ambiente de Control	1.33	Inicial
Evaluación del Riesgo	0.3	Inexistente
Actividades de Control	1.02	Inicial
Información y Comunicación	1.46	Inicial
Supervisión	1.33	Inicial

En la tabla anterior se puede observar el resultado del monitoreo, que en general muestra una aplicación inexistente de Controles Internos, al analizar cada componente del SCI el que requiere de mayor intervención es el componente de Evaluación del Riesgo ya que obtiene puntuación de 0.30 y etiqueta de Inexistencia, así como el componente de las Actividades de Control con calificación de 1.02 y etiqueta Inicial, por lo que serán estos componentes a los que se les dé prioridad de atención con orden de menor a mayor calificación y atendiendo los subcomponentes inexistentes.

Gráfico 3: Nivel de Implementación del SCI por componente



Nivel de Implementación del Sistema de Control por componentes.

En el gráfico 3 se aprecia la implementación que cada componente presenta dentro del Sistema; la Evaluación de Riesgos es prácticamente inexistente, dándole por tanto mayor importancia de intervención en la propuesta de mejora; Los subcomponentes que requieren intervención son los que mostraron menor calificación y nota de inexistentes en el resumen del Monitoreo y se desglosan en la Tabla 7: Subcomponentes Inexistentes.

Tabla 7: Subcomponentes con aplicación inexistente

Componente	Subcomponente
Evaluación del Riesgo	Identificación de riesgos
	Valoración de riesgos
	Respuesta al riesgo
Actividades de control	Rendición de cuentas
Información y comunicación	Archivo Institucional

Tomando en cuenta el desglose anterior se propone llevar a cabo las siguientes acciones para mejorar y avanzar en la aplicación y madurez del subcomponente que muestra debilidad en la aplicación, brindando sugerencias respecto a las acciones que se pueden tomar dependiendo de lo que se quiere mejorar.

Evaluación del Riesgo:

Este análisis se debe llevar a cabo en conjunto con administración y personal, así como el dueño de la clínica para que las acciones que se tomen respecto a los riesgos identificados sean del conocimiento en cada nivel de la empresa.

Identificación de riesgos

- Se identifica la competencia directa.
 - Euroderma Spa
 - My silluet
 - Sayab Spa
 - Spags Spa
 - Buccio spa holistico
- Sondeo de satisfacción del cliente, opinión de servicios brindados en la empresa.
 - Se cuenta con una pequeña encuesta del servicio, la aplicación de esta no se lleva a cabo, se debe incluir como parte del servicio al finalizar sesiones individuales o paquetes.
- Capacitación y actualización de las cosmetólogas

- Se lleva a cabo la capacitación de las cosmetólogas con los protocolos de la empresa una vez contratadas.
- No se llevan a cabo actualizaciones de dichas cosmetólogas con nuevas técnicas o reforzamiento del conocimiento, se recomienda hacerlo al menos trimestral o semestralmente.

Valoración de riesgo

- Etiquetar los riesgos identificados con el nivel de afectación que pueda llegar a generar a la empresa
 - Los riesgos se clasifican en operativos, estratégicos y financieros.
 - Dependiendo del nivel de importancia de los riesgos ya identificados y clasificados el director, el dueño y la jefa de cosmetólogas darán un nivel de posible afectación como leve, moderado y alto.

Respuesta al riesgo

- En conjunto con dirección y empleados determinar las acciones a tomar para enfrentar cada uno de los riesgos detectados según su nivel de urgencia.
 - Según la etiqueta que se haya asignado al riesgo identificado, se da mayor o menor importancia a la atención que se dará a cada uno de los riesgos señalados.
 - La respuesta puede ser preventiva o correctiva, se espera tener acciones concretas para que estas no ocurran o el impacto sea mínimo, así como indicar el nivel de tolerancia máximo que se puede permitir la empresa.

En la Tabla 8: Riesgos, se analiza algunos de los riesgos a los que se expone la empresa y las acciones que se propone tomar para prevenir que sucedan las afectaciones o reaccionar si estas ya ocurrieron.

Tabla 8: Riesgos

Tipo	Riesgo	Acción
Operativos	Estado funcional de aparatología	Realizar periódicamente revisiones de los equipos con los que la empresa cuenta. Evitar la falla con el mantenimiento preventivo.
	Stock de material y productos para servicios	Se lleva a cabo de manera regular Evitar pedir producto que no se utiliza con regularidad
	Servicio de pipa de agua	Monitorear el uso del agua para evitar el desabasto
	Apagones en la zona	Contar con planta de luz para evitar cancelar las citas a los pacientes
	Estandarización del acomodo de las cabinas de tratamiento	Motivar a las cosmetólogas a mantener limpieza y distribución equilibrada de las cabinas.
Estratégicos	Análisis de ofertas de la competencia	Sondear las promociones que la competencia directa ofrece al mercado
	Paquetes y promociones	Determinar con anticipación las ofertas que se han de realizar.
Financieros	Desconocimiento de costos	Realizar matriz de costo por servicios Actualizar matriz de costos trimestral o cuatrimestralmente Basar los descuentos y promociones en los costos reales
	Cobranza vencida	Llevar a cabo la cobranza de cuentas que se puedan cobrar. Ofrecer pagar los servicios con crédito a meses sin intereses o cobrando al inicio antes de tomar sesiones

Actividades de Control

Estas son las actividades llevadas a cabo para mantener el Control Interno de la organización por parte de la dirección, y las recomendaciones ayudan a tener claridad en cuanto a los registros de ventas, objetivos e información financiera que ayuda a tomar decisiones convenientes.

Rendición de cuentas

- Registro de rendición de cuentas
 - El gerente está encargado de realizar reporte diario de las ventas subiendo dicha información a la plataforma proporcionada por la franquicia.
 - El gerente actualiza el registro de los clientes que se atienden en el día, dentro de la plataforma y en el archivo físico del paciente.
- Reunión de revisión de objetivos.
 - Se llevarán a cabo reuniones periódicas deben incluir al dueño, al gerente y a la jefa de cosmetólogas.
 - Plantear objetivos por mes y revisar aquellos que se alcanzaron del mes anterior, así como los objetivos que no se pudieron cumplir
 - Determinar las posibles limitantes que intervinieron en la consecución de objetivos con la finalidad de que no vuelvan a ocurrir.
- Información financiera y presupuestal actualizada.
 - La empresa cuenta con la información necesaria para tener actualizada la matriz de costos, actualizar periódicamente la matriz que se elaboró.
 - Inspeccionar constantemente los registros de ventas, así como la actualización de los registros de clientes en el software de la empresa.
 - Estandarizar el registro de las notas de venta para evitar generar información errónea.

- Sumar las compras nuevas de cada cliente al monto total de deuda, para evitar con esto la perdida de información por rezago.
- Las notas de venta que se llenen de manera incorrecta se deberán cancelar con una línea de lado a lado de la nota y con la leyenda CANCELADO y hacer un registro con el motivo de cancelación de dichas notas de venta, con la finalidad de tener registro de todos los folios. ver Anexo 2: Ejemplo Nota de Venta Cancelada
- Evitar desechar folios de las notas de venta, todos los folios deben estar justificados, con el objetivo de dar seguimiento a los tramites que se realicen.
- A cada cliente dentro de su expediente se le llevará un resumen con los folios de notas de venta que se han usado y con el concepto de Apartado de Tx____, Abono, o Liquidación de Tx, donde Tx es el tratamiento, ver Anexo 3: Ejemplo Resumen de Pagos por Cliente, este por cada uno de los Tratamientos que adquiera, generando un nuevo resumen, cada que el cliente adquiera un tratamiento.

Información y Comunicación

Las actividades que se lleven a cabo para generar información confiable y oportuna ayuda al equipo de trabajo a ser más eficiente en cuanto al flujo de la información.

- Archivo Institucional.
 - Se destina un lugar específico para el resguardo de los archivos de todos los pacientes
 - El archivo de cada paciente debe estar debidamente etiquetado con Nombre Completo e Inicio de tratamiento
 - Cada archivo debe contener según los lineamientos de la Matriz Hoja de indicaciones según circuito contratado, responsabilidades, resguardo de la información, hoja de citas recibidas.

- Los pagos efectuados por cada cliente deben coincidir con los folios de nota registrados en el software brindado por la matriz y ser registrados el mismo día que se realizan dichos pagos

A continuación, se da seguimiento a los subcomponentes con calificación Inicial, según los resultados del Monitoreo y se muestran en la Tabla 9: Subcomponentes con Aplicación Inicial de igual manera se da atención primero a aquellos con menor puntaje.

Tabla 9: Subcomponentes con Aplicación Inicial

Componente	Subcomponente
Actividades de Control	Procedimientos de autorización y aprobación Segregación de funciones Controles sobre el acceso a recursos o archivos Verificaciones y conciliaciones Evaluación del desempeño
Ambiente de control	Filosofía de la dirección Competencia profesional Administración de recursos humanos Integridad y valores éticos
Supervisión	Actividades de supervisión Seguimiento de resultados Compromiso de mejora
Información y Comunicación	Funciones y características de la información Sistemas de información Flexibilidad al cambio

Actividades de Control

- Procedimientos de autorización y aprobación.
 - Las actividades de cada empleado se han establecido y asignado a cada uno de los empleados según el nivel de responsabilidad.
 - Recordar a los empleados las obligaciones correspondientes a su puesto dentro de la organización.
- Segregación de funciones.
 - Se debe evitar que una sola cosmetóloga de un servicio en exclusivo, los servicios deben ser intercalados entre las cosmetólogas de tal manera que todas se involucren en cada uno de los servicios que la franquicia brinda.
 - Por la naturaleza de la clínica, las cosmetólogas y gerente deben ser capaces de realizar movimientos con la plataforma brindada por la matriz, así como de todos los aparatos que se usan en los servicios.
- Controles sobre el acceso a recursos o archivos
 - Se ha recomendado llevar una bitácora que incluya todos los folios, usados y desechados para evitar el mal uso, pérdida o robo de notas de venta.
- Verificaciones y conciliaciones
 - Las verificaciones y conciliaciones de los cortes de caja, ventas y registro de movimientos se llevan a cabo solo verificando los folios de ventas.
 - Se deben cotejar los movimientos realizados con los registrados en plataforma, no solo físicamente.
- Evaluación del desempeño
 - Se iniciaron actividades para la evaluación del desempeño continuar con ellas y basarse en resultados para implementar mejoras.

Ambiente de Control

- Filosofía de la dirección
 - Los directivos promueven entre los subordinados el compromiso con la empresa, ellos deben mostrar el mismo nivel de compromiso que se exige a los empleados
 - Escuchar e implementar las sugerencias que aporten los empleados y que beneficien a la organización y a los empleados.
 - Se debe sensibilizar a los empleados de la importancia de registrar a los nuevos clientes, las ventas y los gastos
- Competencia profesional
 - Las cosmetólogas son enviadas a México a capacitación en la Matriz una vez contratadas.
 - La dirección busca renovar y ofrecer nuevos servicios, debe asegurarse primero que las cosmetólogas estén capacitadas para brindar los nuevos servicios antes de ofrecerlos.
- Administración de recursos humanos
 - Suscribir a los empleados en las prestaciones que se dice obtienen después del periodo de prueba, ya que no se hace en el tiempo que se les promete.
 - Establecer y describir a los empleados la manera en que se llevan a cabo los bonos por el trabajo realizado ya que no se tiene certeza a que corresponden los pagos que estos perciben.
- Integridad y valores éticos
 - Los valores están establecidos en la empresa, aunque no se sancionan las malas prácticas, lo que da a los empleados que cumplen una sensación de frustración.
 - Llevar a cabo sanciones o amonestaciones a las malas prácticas y documentarlas con actas administrativas.

Supervisión

- Actividades de supervisión.
 - Se comenzaron a realizar evaluaciones a los servicios que las cosmetólogas brindan.
- Seguimiento de resultados.
 - Se debe continuar con dichas evaluaciones para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio.
- Compromiso de mejora.
 - El gerente sabe comunicar las áreas de oportunidad detectadas a través de las evaluaciones a sus cosmetólogas, falta dar continuidad.

Información y Comunicación

- Funciones y características de la información.
 - Se cuenta con la información necesaria para tomar decisiones (costo en productos y manuales de operación) aunque se desconoce cómo usar esta información.
 - Se desconocía la manera de usar los datos para la toma de decisiones por lo que se desarrolló una matriz de costo de servicios para que se ayuden de la información ya procesada.
- Sistemas de información.
 - Se cuenta con software para hacer eficiente el proceso de recopilación de la información, se recomienda usar las herramientas brindadas por la matriz.
- Flexibilidad al cambio.
 - Las cosmetólogas no están del todo convencidas cuando se hacen cambios con respecto del trabajo que ellas realizan, aun así, ponen en práctica las reformas que se sugieren para mejorar su trabajo.
 - Dar seguimiento a las mejoras que se implementan, monitorear que no se regrese a antiguas prácticas.

Los subcomponentes que no requieren de intervención debido a que la calificación con la herramienta de monitoreo no fue baja se enumeran en la Tabla 10: Subcomponentes que no requieren intervención y las acciones que ya se llevan a cabo y el motivo por el cual no se intervienen.

Tabla 10: Subcomponentes que no requieren intervención

Componente	Subcomponente
Ambiente de Control	Asignación de autoridad y responsabilidad
Información y comunicación	Información y responsabilidad
	Calidad y suficiencia de la información
	Canales de comunicación
	Comunicación Interna
	Comunicación externa
	Comunicación interna

Ambiente de Control

- Asignación de autoridad y responsabilidad
 - La estructura organizacional ha sido establecida, cada integrante tiene asignado un nivel de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Información y Comunicación

- Información y responsabilidad:
 - Se ha generado un clima de confianza entre los empleados y los diferentes niveles
 - Los problemas detectados se comunican al instante
- Calidad y suficiencia de la información
 - La información fluye a través diversos medios.
- Canales de comunicación
 - Se ha promovido la comunicación en 3 direcciones descendente, horizontal y ascendente

- Comunicación Interna
 - Todos los días las cosmetólogas revisan las citas que se atenderán en el día.
 - La gerente y las cosmetólogas en conjunto establecen la planeación diaria de atención al cliente.
 - La comunicación es fluida entre iguales, así como entre niveles.
 - La matriz se pone en contacto constantemente con la sucursal para brindar asesoría tanto a las cosmetólogas como al gerente y dueño del establecimiento.
- Comunicación externa
 - Se ha establecido una fan Page en Facebook que atiende a los clientes las 24 horas del día, esta ha mejorado la calidad de las publicaciones incluyendo beneficios de cada tratamiento, explicación del uso de aparatología, testimonios reales.
 - Existe un número con WhatsApp por medio del cual se recuerda con un día de anticipación las citas agendadas de las pacientes.
 - La clínica cuenta con número de teléfono fijo por medio del cual también brindan informes de los servicios ofertados.
 - Se reparten volantes y se brindan cortesías a posibles nuevos clientes para que conozcan el servicio de la clínica.

Evaluación de la Intervención

Se realizó la evaluación de los controles internos presentes en la empresa con la aplicación de la herramienta para la Evaluación y Monitoreo del Modelo COSO y se plantearon acciones para las áreas de oportunidad detectadas que presentaban menor existencia de acuerdo con los resultados mostrados en el instrumento y los puntos a mejorar para los subcomponentes con aplicación inicial, así como se reconoce a los que no hay que intervenir y cuál fue el motivo por el que se dejan tal cual están siendo manejados hasta el momento.

De acuerdo con los resultados mostrados por la Herramienta de Monitoreo del Modelo COSO un área en específico mostraba la ausencia de Controles Internos tratándose del componente de Evaluación de Riesgos el que mostraba nula presencia dentro de la Organización por lo que se sugirió llevar a cabo el seguimiento de los riesgos a los que la empresa se expone como el monitoreo de dichos riesgos internos o externos ya sean operativos, financieros y estratégicos que interfieran o puedan llegar a intervenir con los objetivos de la empresa;; algunas acciones fueron llevadas a cabo, otras quedarán a consideración de la dirección, algunas de las acciones que se llevaron a cabo son las que se nombran a continuación:

Dentro del componente de Evaluación de Riesgos se analizaron riesgos operativos, estratégicos y financieros, solo las siguientes acciones se llevaron a cabo.

Operativos

- Revisión de stock de material de trabajo: Constantemente se revisa el material con el que se cuenta y se pide o se deja de pedir el producto que a consideración de las cosmetólogas se vende mejor entre los clientes.
- Estandarización en el acomodo y limpieza de cabinas, ver Anexo 4: Antes y Después: Al inicio se llevó a cabo el reacomodo y limpieza de las áreas de trabajo, para tener una mejor distribución y manejo en Bodega de productos, almacén de material de trabajo y cabinas.

Financieros

- Se llevo a cabo el cálculo para la matriz de costo por servicios ver Anexo 5: Ganancia por servicios
- Se realizan las nuevas promociones y descuentos basado en la matriz de costos y se determinó que al brindar servicio de depilación estas deben ser paquetes combinados de áreas pequeñas con medianas y grandes, y que en servicios faciales y corporales no se podrá ofrecer descuentos mayores al 40%
- Los nuevos clientes pagan cada sesión antes de entrar a cabina o pagan tratamientos con crédito
- La recuperación de la cartera vencida no se pudo concretar dado que la información de los clientes ya no estaba actualizada y no se les pudo contactar.

Referente a las Actividades de Control solo se tomó en cuenta la actualización de la información financiera, las demás quedan a consideración del dueño

- La empresa conserva la matriz de costos original por lo que puede seguir actualizando sus costos.
- El registro de ventas a clientes dentro del software de la empresa se está llevando a cabo, así como la actualización de los clientes.
- Se unificó el registro de las notas de venta para evitar generar información errónea.
- Los folios llenados con errores ya no se desechan y se registran por igual con el motivo de cancelación.
- Se da continuidad al resumen de notas de venta por clientes.

Los subcomponentes que mostraron un nivel inicial de aplicación dentro del Control Interno se intervinieron por igual y se hicieron recomendaciones para mejorar en ese aspecto, algunas de las recomendaciones que se adoptaron son las siguientes según cada componente.

Actividades de Control se han asignado responsabilidades, se dan capacitaciones y se iniciaron acciones para evaluar el desempeño de los empleados falta dar seguimiento a las evaluaciones de personal, el seguimiento de todos los folios de notas de venta se está realizando, para que la información no se pierda, y las conciliaciones se han empezado a llevar también cotejando con el sistema los movimientos realizados.

El Ambiente de Control también está clasificado en aplicación inicial, la filosofía de la dirección está establecida, desde la matriz los objetivos están establecidos así como la misión, solo se debe mostrar el mismo nivel de compromiso con la empresa así como se le exige a los empleados, con respecto a las competencias la dirección tiene como metas a largo plazo el ofrecer servicios alternativos a los establecidos por la Matriz pero no ha logrado concretarlos, la capacitación constante si se brinda así como asesoría y resolución de dudas desde Matriz.

En lo concerniente al Componente de Supervisión se comenzaron a llevar acciones para la evaluación de procesos y personal, no se pudo dar continuidad por el cambio de gerente, pero es aconsejable que las evaluaciones se sigan llevando y se retroalimente al personal basado en estas evaluaciones, como parte de la mejora continua.

El componente de Información y Comunicación tienen un poco más de desarrollo, pero aun incluye subcomponentes en implementación inicial, como es el caso de las funciones y características de la información, con la cual se recaba información, pero no se hace uso de ella como lo eran los costos, las opiniones de los clientes, las sugerencias de mejora de las propias cosmetólogas, etc., la franquicia cuenta con un sistema otorgado por la Matriz por medio del cual se registran clientes, se da seguimiento a citas, y se registran ventas, los anteriores gerentes no daban uso a todas las funciones de esta herramienta, preferían hacerlo de manera mecánica lo que llevaba a pérdida de información.

Los subcomponentes restantes no se intervienen debido a que la empresa ha sabido desarrollarlos y mantenerlos funcionando estos son la asignación de responsabilidades, y el componente de Información y Comunicación ya que la comunicación entre niveles y empleados es efectiva, los sucesos buenos y malos son comunicados al momento, la comunicación interna y externa ha sido promovida por la empresa donde empleados y directivos están en constante comunicación, los clientes también reciben pronta respuesta a sus inquietudes.

La herramienta de monitoreo del Modelo COSO si ayuda a tener un panorama general de la salud administrativa de las organizaciones no solo de las grandes como es común aplicarlo, en este caso con una pequeña empresa con poco menos de 2 años en el mercado de Aguascalientes, sirvió para poder identificar las áreas de mejora que esta pequeña organización presentaba y como se mencionaba en las limitaciones del modelo los inconvenientes que este presenta es que la implementación de las mejoras queda a consideración de la persona a cargo de la institución, y como en este caso las prioridades de cada persona son diferentes por lo que ciertas recomendaciones quedan pospuestas hasta que se considere pertinente implementarlas o comenzar a llevarlas.

Sería interesante analizar el resultado de la Herramienta de Monitoreo del Modelo COSO con el principio de la intervención y después de las propuestas de mejora que se implementaron en dicha intervención para constatar que efectivamente las mejoras planteadas basadas en los resultados del primer monitoreo enriquecieron los componentes del Control Interno que se intervinieron en primera instancia, que por el pequeño lapso de tiempo de la trabajo practico dentro de la empresa no se pudo realizar.

Conclusiones

Como resultado de la aplicación de la Herramienta de Monitoreo y Evaluación del Modelo COSO a la clínica de belleza integral ubicada al norte de la ciudad de Aguascalientes motivo de este caso práctico se llegó a las siguientes conclusiones.

Se pudieron llevar a cabo los objetivos específicos de la propuesta que consistían en determinar si existían controles internos o si estos eran eficaces con ayuda de la Herramienta de Monitoreo y Evaluación del Modelo COSO comprobando que, aunque existen, la aplicación de dichos controles no se ha consolidado. La herramienta del Modelo COSO si brinda un panorama de los controles internos y puede ser aplicada en pequeñas empresas, después de la aplicación fue posible comprobar que de manera general los Controles Internos de la empresa están en nivel inicial de madurez y el componente que mayor carencia mostraba fue La Evaluación del Riesgo seguido por las Actividades de Control

Según el Componente de Evaluación del Riesgo se sugirió identificar los riesgos internos y externos, clasificados en productivos, financieros y estratégicos; con la finalidad de valorarlos y generar respuestas ante el surgimiento de estos, capacitar constantemente a las cosmetólogas; dentro de la clasificación de riesgos operativos se llevó a cabo el acomodo de cabinas, bodega y baño para tener eficiencia en los procesos internos y brindar un mejor servicio al tiempo que fuera más fácil encontrar el material y los insumos, para los riesgos financieros se llevó a cabo el cálculo de costos de todos los servicios brindados con la finalidad de ofrecer beneficios y descuentos a los clientes sin afectar la ganancia de la empresa, según esta matriz, los servicios de depilación solo pueden ofrecerse en paquetes incluyendo áreas pequeñas con medianas y/o grandes para generar

ganancia; no es posible brindar más de 40% de descuento en servicios faciales y corporales, así como de depilación.

Para las Actividades de Control se plantea llevar a cabo reporte y registro de las ventas diarias, actualizar el registro de los clientes que se presentaron a tratamiento en el día, celebrar reuniones periódicas con el personal y el dueño del establecimiento para presentar avances y propuestas y revisar inconvenientes que hayan surgido y no se habían identificado, actualizar la matriz de costos que se elaboró dentro de la intervención periódicamente, estandarizar el registro de las notas de ventas, cancelar y archivar con motivo de cancelación las notas que no se usaron y evitar desecharlas.

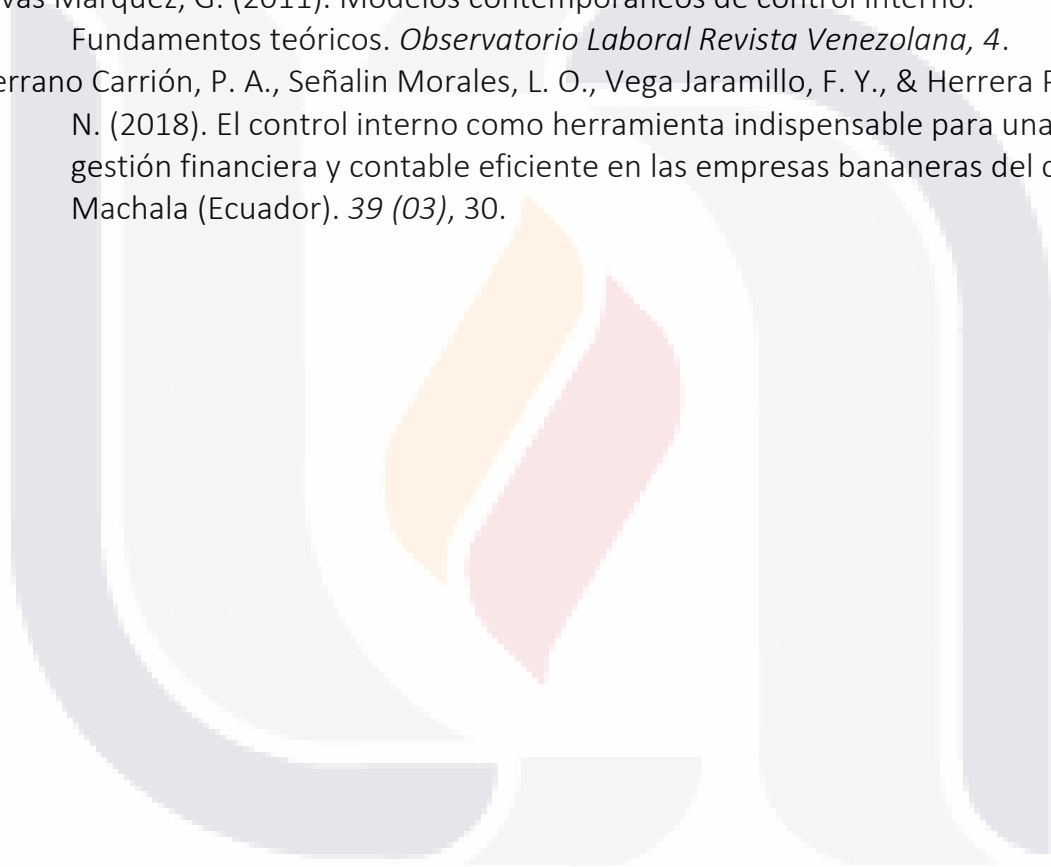
Se debe dar continuidad a las acciones iniciadas para que los componentes calificados con aplicación inicial puedan mejorar, así como lograron llevar a la madurez el componente de Información y Comunicación se puede lograr con los demás componentes si son constantes y comprometidos con la aplicación de las mejoras propuestas; Las recomendaciones que se sugirieron se basaron en los resultados obtenidos del monitoreo de los Controles Internos algunas de ellas si se aplicaron lo que ayudo a comprobar que el modelo si se encuentra limitado por la toma de decisiones de quien está al mando de las organizaciones y a la consideración que cada persona tiene como prioridad

Para futuras investigaciones se debe plantear el volver a aplicar la Herramienta de Monitoreo y Evaluación del Modelo COSO para comprobar si las recomendaciones mejoraron el nivel de madurez de los componentes que se intervienen y compararlos con los resultados iniciales del monitoreo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Año XII Número 76*
- Benalcazar Haro, O. R. (2014). Modelo COCO. Retrieved from <http://modelococo.blogspot.com/2014/05/informe-coco.html>
- Castañeda Parra, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial.
- COSO. (2013). *Control interno - Marco Integrado, Resumen Ejecutivo*. Retrieved from Madrid, 2013:
- Deloitte. (2015). COSO: Marco de referencia para la complementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.
- Díaz Llanes, M. (2016). Los Códigos de Buen Gobierno en España y en el Mundo. In: Federación Latinoamericana de Auditores Internos, F. (2003). *Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) Borrador*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/marco-integrado-control-interno-latinoamericano/>
- Governance, C. o. t. F. A. o. C. (1992). *Report of The Financial Aspects of Corporate Governance* (0 85258 913). Retrieved from <https://alejandramastrangelo.com/wp-content/uploads/2017/12/Report-of-The-Committee-on-The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance.pdf>
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. In C. Fernandez-Collado & P. Baptista Luio (Eds.), (4 ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., & Oliver, M. S. (2010). *Contabilidad*: México Pearson Educación Pearson/Prentice Hall c2010; 8a ed.
- INEGI. (2012). Clasificador para la Codificación de Actividad Económica.
- Laski, J. P. (2006). El Control Interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El Modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*(30), 9-24.
- Lobos Flores, R. I. (2010). Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano.
- Lozano Valqui, G., & Tenorio Aguinaga, J. J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. *Accounting power for business, 1*, 49-59.
- Lybrand, I. d. A. I. d. E.-C. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)*: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Maldonado, P. (2004). Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)/Integrated Internal Control Framework for Latin America. In: Casals & Associates, Inc.

- Mantilla Blanco, S. A., & Gutiérrez M., A. (2009). *Auditoría del control interno* (B. E. E. 2009 & a. ed Eds.).
- Perdomo Moreno, & Abraham. (2005). *Fundamentos de control interno*. (E. Thompson Ed. 9ª edición ed.). México.
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*.
- Pérez, F. (1999). Auditoría Financiera. In. México: McGraw-Hill. .
- Quinaluisa Morán, N. V. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. . In V. A. Ponce Álava (Ed.), (Vol. 12 (1), pp. 268-283.). *Cofin Habana*.
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4.
- Serrano Carrión, P. A., Señalín Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *39 (03)*, 30.



ANEXOS

Anexo 1: Herramienta de Evaluación y Monitoreo.

Componente 1: Ambiente de Control		Nivel de Madurez					
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Filosofía de la Dirección	Registros de eventos de capacitación realizados sobre control interno.						
	Acta de compromiso suscrita.						
	Documento de designación del Comité de Control Interno.						
	Documento de asignación de funciones al Comité de Control Interno.						
	Buzón de sugerencias (activo).						
	Reporte de reconocimiento a sugerencias que hayas aportado valor a la Empresa.						
	Canal de denuncias (activo).						
	Reporte de recomendaciones del OCI que hayan sido implementadas.						
	Código de Gobierno Corporativo.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Integridad y Valores Éticos	Código de Ética de la Empresa suscrito por la Alta Dirección.						
	Registros de difusión del Código de Ética, ya sea a través de charlas, actas, etc.						
	Registros de difusión de la Ley de Código de Ética de la Función Pública, ya sea a través de charlas, actas, etc.						
	Referenciar el Código de Ética en el Reglamento Interno de Trabajo.						
	Informe periódico sobre el seguimiento de procesos judiciales.						
	Informe periódico sobre el seguimiento de procesos administrativos.						
	Inclusión de temas relacionados a la integridad y valores éticos en principios y políticas de RRHH difundidas al personal.						
	Resultados de mecanismos de protección utilizados a favor de los empleados que denuncien incumplimientos del Código de						

	Ética.						
	Registro de campañas educativas realizadas sobre las sanciones para los empleados que tengan prácticas contrarias a los principios establecidos en el Código de Ética.						
	Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (completo y actualizado).						
	Certificado de recepción y/o adherencia al Código de Ética en una muestra de legajos del personal.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Administración Estratégica	Documento de aprobación y difusión del Plan Estratégico.						
	Registros de difusión de la visión, misión y objetivos estratégicos.						
	Objetivos operativos y/o Plan de Desarrollo Institucional aprobado.						
	Registro de implementación y evaluación de actividades concordantes con el plan operativo institucional de todas las áreas de la Empresa.						
	Procedimiento documentado acerca de los planes estratégicos, operativos y de contingencia que comprenden la elaboración, conservación y actualización de estos.						
	Registro de la evaluación periódica que realizan las unidades orgánicas de su plan operativo.						
	Se puede determinar que la misión, visión, objetivos y metas de la Empresa evaluada, están alineados al Plan Estratégico Corporativo.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Estructura Organizacional	Reglamento de Organización y Funciones actualizado (ROF).						
	Cuadro Asignación de Personal actualizado (CAP).						
	Estructura orgánica actualizada (organigrama).						
	Manual de Organización y Funciones actualizado (MOF).						
	Manuales de Procedimientos actualizado (MAPRO).						
	Relación de procesos que requieren especial atención de la Empresa.						

Mapa de procesos.		0	1	2	3	4	5
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento						
Administración de Recursos Humanos	Actualización del Reglamento Interno de Trabajo.						
	Asignación de partidas presupuestarias para capacitación.						
	Plan de formación y capacitación.						
	Procedimientos documentados para el reclutamiento, y contratación de personal.						
	Procedimientos documentados de evaluación de desempeño del personal.						
	Escala remunerativa en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Competencia Profesional	MOF actualizado según el perfil de competencias aprobado.						
	Registro de evaluación de los perfiles del personal de la Empresa.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Asignación de Autoridad y Responsabilidad	Registros de comunicación de funciones MOF al personal.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Órgano de Control Institucional	Registro de oportunidades de mejora sugeridas por el OCI.						

Componente 2: Evaluación de Riesgos		Nivel de Madurez					
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Planeamiento de la Administración de Riesgos	Designación de un equipo de trabajo "Comité de Riesgos" o equivalente.						
	Registro de la capacitación del "Comité de Riesgos" de la Empresa.						
	Actas de trabajo o reunión del "Comité de Riesgos".						
	Lineamientos y políticas para la administración de riesgos establecidos por la Dirección.						
	Plan de Administración de Riesgos aprobado.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Identificación de Riesgos	Registro de identificación de riesgos por objetivo de la						

	Empresa.						
	Inventario de riesgos a nivel Entidad y de procesos críticos.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Valoración de riesgos	Criterios de evaluación de riesgos definidos: Probabilidad e Impacto.						
	Matriz de Riesgos priorizados, sobre la base de los criterios definidos.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Respuesta al riesgo	Estrategias de respuesta a los riesgos definidas, según la prioridad de los riesgos.						
	Registro (memos, políticas, lineamientos) de controles o acciones necesarias para afrontar los riesgos evaluados.						

Componente 3: Actividades de Control		Nivel de Madurez					
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Procedimientos de Autorización y Aprobación	Elaboración y aprobación del MAPRO o documento equivalente.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Segregación de Funciones	Tablas de niveles de autorización incluidas en el Manual Interno, MOF o MAPRO; o matrices de segregación de funciones de los procesos clave: - Realización de la operación - Actividad de control - Custodia - Registro de la operación						
	Reporte de rotación periódica de personal en puestos susceptibles a riesgo de fraude.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Evaluación Costo-Beneficio	Aprobación de políticas o lineamientos para la aplicación de la evaluación costo - beneficio.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos	Procedimientos aprobados de control de bienes y recursos.						
	Tablas de niveles de acceso a los recursos o archivos.						

	Reporte de arqueos, inventarios u otros efectuados periódicamente.						
	Reporte de activos expuestos a robos o uso no autorizado y las medidas de seguridad adoptadas correspondientemente.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Verificaciones y Conciliaciones	Procedimientos aprobados de mecanismos de conciliaciones y verificaciones.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Evaluación de desempeño	Flujogramas de los procesos donde se identifiquen las actividades críticas a ser medidas y los responsables de las mismas.						
	Registro de indicadores de desempeño para procesos, actividades y tareas.						
	Registro de la medición de desempeño de los procesos.						
	Análisis e informe del desempeño de los procesos actualizado.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Rendición de Cuentas	Registros de rendiciones de cuentas realizadas por el personal.						
	Actas de reuniones de revisión de objetivos estratégicos.						
	Memoria institucional.						
	Información financiera y presupuestal actualizada y disponible para los stakeholders.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	Identificación de documentación de procesos (flujogramas, fichas, narrativas, procedimientos, entre otros).						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc.).						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Informes periódicos de generación de claves de acceso y archivos de respaldo.						
	Tablas de niveles de acceso.						
	Plan Operativo Informático de la Empresa.						
	Plan de Contingencias del área de Informática.						

<p>Informes periódicos sobre las acciones realizadas para el cumplimiento de la normativa aplicable sobre TIC.</p>
<p>Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la Empresa respecto a los procesos de desarrollo de sistemas y aplicativos informáticos.</p>
<p>Informes periódicos sobre la documentación interna emitida por la Empresa respecto a los aspectos de seguridad de la información.</p>
<p>Informes periódicos relacionados a la gestión de los usuarios y claves de acceso.</p>
<p>Informes periódicos relacionados a los procedimientos de respaldo de la información.</p>
<p>Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y conciencia del personal de la Empresa en cuanto al buen uso de las TICs y seguridad de la información.</p>
<p>Reporte de verificación de licencias y autorizaciones de uso de los programas informáticos de la Empresa.</p>
<p>Reporte de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes.</p>

Componente 4 : Información y Comunicación		Nivel de Madurez					
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Funciones y características de la información	Inventario de reportes clave generados en la Empresa, clasificación y niveles para el acceso a la misma.		x				
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Información y responsabilidad	Políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información al personal de la Empresa para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.			x			
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Calidad y suficiencia de la información	Registro de los mecanismos diseñados, evaluados e implementados para asegurar la calidad y suficiencia de la información.			x			
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Sistemas de información	Registro de la solicitud de opiniones a los usuarios sobre el sistema de información y la puesta en acción de mejoras sugeridas.		x				
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Flexibilidad al cambio	Documentación sobre la revisión y/o rediseño periódico de los sistemas de información.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Archivo Institucional	Incorporación de las funciones de Archivo en documentos de gestión, tales como ROF, MOF.						
	Registro de asignación de mobiliario.						
	Procedimientos documentados de administración de archivo institucional.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Comunicación Interna	Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación interna y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva, Manual Interno, o equivalentes.						
	Mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal.						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5
Comunicación Externa	Tablas aprobadas de tipos de documentos de comunicación externa y de los niveles de emisión responsables, ya sea por Directiva,						

	Manual Interno, o equivalentes.							
	Política y procedimiento para actualizar el portal de transparencia de la Empresa.							
	Mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública).							
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5	
Canales de Comunicación	Documento de establecimiento de canales de comunicación con la población: correo electrónico, murales, boletines, etc.							

Componente 5 : Supervisión		Nivel de Madurez						
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5	
Actividades de Prevención y Monitoreo:	Registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (actas, actualización de documentos, etc).							
Prevención y Monitoreo	Actas de revisión de avance de ejecución de Plan Estratégico (objetivos, indicadores estratégicos, etc), y capacitaciones preventivas en relación al control interno.							
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5	
Seguimiento de Resultados:	Formato aprobado para el registro de Deficiencias.		x					
Reporte de Deficiencias	Registro de deficiencias reportadas por el personal.		x					
	Registros de capacitación al personal sobre reporte de deficiencias.		x					
Sub Componente	Evidencias de Cumplimiento	0	1	2	3	4	5	
Seguimiento de Resultados:	Registros de evaluación de eficacia de acciones correctivas dispuestas.			x				
Implantación y Seguimiento de Medidas Correctivas	Registros de seguimiento de recomendaciones de auditoría.		x					

Anexo2: Ejemplo Nota de Venta Cancelada

bodywrap®
bw Aguascalientes
Blvd. Luis Donaldo Colosio #327-A, Fracc. Jardines de la Concepción, C.P. 20120, Aguascalientes, Ags.
Tel: 01 (449) 361.5505 / bwaguascalientes@bodywrap.com.mx

FECHA: 24-Julio-18 FOLIO: **Nº** 0696
NOMBRE DEL CLIENTE: Rosi Mata
DIRECCIÓN: _____ TEL: _____

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNIT.	IMPORTE
1	Tx Despigmentante	\$6,000	
	Desc. 50%	- 3,000	
		<hr/>	
		\$ 3,000	
SUBTOTAL			
TOTAL			

IMPORTE CON LETRA: _____

CANCELADO

Anexo 3: Ejemplo Resumen de Pagos por Cliente

Nombre Completo: _____

IMPORTE TOTAL

FOLIO NOTA	DESCRIPCION DE SERVICIO / PRODUCTO	PAGO / ABONO	FECHA



Anexo 4: Antes y Después

Mesas de trabajo



Cabinas



Guarda ropa de cosmetólogas



Bodega de insumos y material



Baño y limpieza



Anexo 5: Ganancia por servicios.

CIRCUITOS CORPORALES				
Servicio	Costo servicio	Venta al publico	Diferencia	% Ganancia
Modelante	\$ 1,645.87	\$ 8,000	6354.13	486%
L. de glúteos	\$ 1,109.84	\$ 8,000	6890.16	721%
L. de busto	\$ 1,521.38	\$ 8,000	6478.62	526%
Tonificante	\$ 1,512.90	\$ 8,000	6487.10	529%
Antiestrías	\$ 2,127.29	\$ 8,000	5872.72	376%
Postoperatorio	\$ 1,099.86	\$ 8,000	6900.14	727%
Postparto	\$ 1,518.08	\$ 8,000	6481.92	527%
Anticelulítico	\$ 1,232.76	\$ 8,000	6767.24	649%

CIRCUITOS FACIALES				
Servicio	Costo servicio	Venta al publico	Diferencia	% Ganancia
Hidratación profunda	\$ 1,910.17	\$ 6,000	4089.835	314%
Despigmentante	\$ 1,962.48	\$ 6,000	4037.52	306%
Rejuvenecimiento	\$ 2,033.87	\$ 6,000	3966.13	295%
Control Graso	\$ 1,899.68	\$ 6,000	4100.32	316%

CIRCUITOS DE DEPILACIÓN					
Servicio	Costo del servicio	venta a cliente	Ganancia	% Ganancia	
Bigote	1289.7	\$ 1,393	103.3	108%	
Axilas	1289.7	\$ 1,676	386.3	130%	
Bikini	1295.2	\$ 1,676	380.8	129%	
1/2 piernas	1547.6	\$ 4,833	3285.4	312%	
Piernas completas	1558.6	\$ 7,928	6369.4	509%	
1/2 brazos	1774.4	\$ 2,900	1125.6	163%	
Cuello	1292.45	\$ 2,164	871.55	167%	
Nuca	1292.45	\$ 2,164	871.55	167%	
Mejillas	1289.7	\$ 2,164	874.3	168%	
1/2 cara	1292.45	\$ 3,637	2344.55	281%	
1/2 línea de abdomen	1289.7	\$ 1,755	465.3	136%	
1/2 espalda	1768.9	\$ 3,023	1254.1	171%	
Abdomen	1292.45	\$ 5,023	3730.55	389%	
Barba	1292.45	\$ 3,912	2619.55	303%	
Bikini brasileño	1297.95	\$ 4,637	3339.05	357%	
Bikini hombre	1297.95	\$ 5,069	3771.05	391%	
Brazos completos	1774.4	\$ 5,000	3225.6	282%	
Busto	1297.95	\$ 3,164	1866.05	244%	
Cara completa	1297.95	\$ 4,165	2867.05	321%	
Coxis	1297.95	\$ 3,164	1866.05	244%	
Entrepierna	1295.2	\$ 3,164	1868.8	244%	
Espalda	1771.65	\$ 5,800	4028.35	327%	
Espalda baja	1768.9	\$ 3,823	2054.1	216%	
Ext. 2 dedos	1289.7	\$ 1,833	543.3	142%	
Ext. 4 dedos	1292.45	\$ 2,613	1320.55	202%	
Frente	1292.45	\$ 1,755	462.55	136%	
Glúteos	1295.2	\$ 5,023	3727.8	388%	
Hombros	1295.2	\$ 3,637	2341.8	281%	
Línea de abdomen	1289.7	\$ 2,864	1574.3	222%	
Manos	1292.45	\$ 1,755	462.55	136%	
Mentón	1289.7	\$ 1,755	465.3	136%	
Muslos	1539.35	\$ 4,833	3293.65	314%	
1/2 muslo delantero	1533.85	\$ 3,637	2103.15	237%	
1/2 muslo trasero	1533.85	\$ 3,637	2103.15	237%	

Nariz	1289.7	\$	1,755	465.3	136%
Ombligo	1289.7	\$	1,755	465.3	136%
Orejas	1289.7	\$	1,755	465.3	136%
Patillas	1289.7	\$	2,164	874.3	168%
Pecho	1292.45	\$	4,823	3530.55	373%
Pezón	1289.7	\$	1,755	465.3	136%

