

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“EL CONTROL INTERNO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA MEJORA
DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA CLÍNICA
LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.”**

TESIS:

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR:

BACH. VÁSQUEZ GAVIDIA, KARINA FIORELA

ASESOR:

CPC. MOSTACERO CUZCO, EVELIO NERI

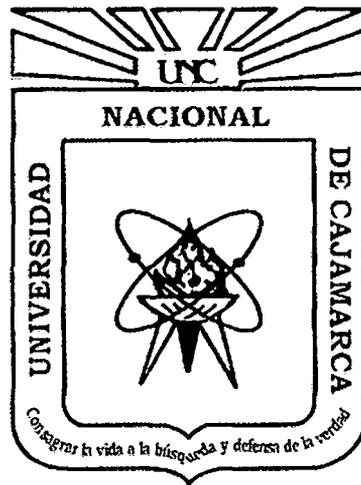
CAJAMARCA - PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“El Control Interno y su contribución en la mejora de
los Procesos Operativos de la Empresa Clínica
Limatambo Cajamarca S.A.C.”**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PÚBLICO**

AUTOR:

BACH. VÁSQUEZ GAVIDIA, KARINA FIORELA

ASESOR:

CPC. MOSTACERO CUZCO, EVELIO NERI

CAJAMARCA – PERÚ

2013

INFORME

AL: **Mg. Cs. FREDY EDWAR TORRES IZQUIERDO.**

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

Del: **C.P.C: MOSTACERO CUZCO, Evelio Neri**

Asunto: Culminación de Trabajo de Tesis.

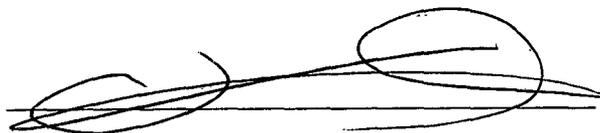
Fecha: 11 de Noviembre de 2013

.....

Es grato dirigirme a Usted, para hacer de su conocimiento que el trabajo de tesis intitulado *“El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.”*, desarrollado por la Bachiller en Contabilidad **VÁSQUEZ GAVIDIA, Karina Fiorela**, ha sido culminado y revisado en mi calidad de asesor, habiendo cumplido con los objetivos del proyectos de investigación; por lo tanto, se encuentra expedita su dictamen correspondiente y posterior sustentación.

Es todo cuanto informo a Usted para conocimiento y trámite correspondiente.

Atentamente,



C.P.C. MOSTACERO CUZCO, Evelio Neri

ASESOR

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más. A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional. A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de mi vida. A mis hermanos quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

VÁSQUEZ GAVIDIA, Karina Fiorela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida. A mis padres y hermanos que con su ejemplo me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre preservar a través de sus consejos. A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por su sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

VÁSQUEZ GAVIDIA, Karina Fiorela

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con las disposiciones vigentes en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, someto a vuestra disposición el presente trabajo titulado *“El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.”*, cuyo contenido constituye el desarrollo de mi Tesis con la finalidad de optar el Título Profesional de Contador Público.

Dejo a su consideración este trabajo, que sin duda no es, ni pretende ser un trabajo acabado. Estoy segura que en el futuro nuevas investigaciones se realizarán para estudiar este problema socioeconómico porque sólo así será posible dar soluciones globales que reviertan las actuales situaciones.

Por lo expuesto, señores miembros del jurado, no me queda más que acogerme a vuestro dictamen, y agradezco por anticipado las sugerencias y apreciaciones al presente trabajo de tesis, así como la comprensión por los errores involuntarios encontrados en el contenido del mismo, que iré superando en el transcurso de mi ejercicio profesional.

Cajamarca, Diciembre de 2013

La Autora

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental demostrar que la aplicación de un Control Interno adecuado en las actividades de una empresa que presta servicios de salud, constituye un instrumento eficaz para la mejora de sus procesos operativos y en la toma de decisiones administrativas.

El desarrollo de la investigación dará a conocer en qué medida la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. es eficiente, eficaz y económica, y gracias a la medición de sus políticas, normas. Funciones, procedimientos, lograremos detectar debilidades en la gestión.

Así mismo es importante mencionar, que siendo la aplicación del Control Interno adecuado, el eje para determinar la solidez de los procedimientos operativos, considero que tiene un riesgo medio de control, que será fortalecido en la medida que se vayan mejorando los controles operativos e integrando políticas y procedimientos que permitan dar un resultado eficaz y efectivo en la operatividad de la empresa. Desde esta perspectiva se desarrolla el presente trabajo de investigación que consta de cinco capítulos los que describo a continuación:

CAPÍTULO I: En este capítulo presento el Proyecto de Tesis en el cual identifiqué el Problema de Investigación y posteriormente determino las Interrogantes, Objetivos, Hipótesis, Variables, Población, Muestra, Métodos y Técnicas de la Investigación.

CAPÍTULO II: En este capítulo presento el Marco Teórico, los Antecedentes del Problema, bases teóricas de las Variables Independiente y Dependiente, y los Términos Básicos.

CAPÍTULO III: En este capítulo presento un diagnóstico de la situación actual de la empresa (*organigrama*).

CAPÍTULO IV: En este capítulo presento la herramienta de análisis que es la encuesta realizada en base al enfoque COSO "The Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission", que es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, tabulada y analizada y un diagnóstico del Control Interno y de los Procesos Operativos de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

CAPÍTULO V: En este capítulo presento una propuesta del Sistema de Control Interno para la mejora de los procesos operativos de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	01
1.1.1	Determinación del Problema	01
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	07
1.3	OBJETIVOS	07
1.3.1	General	07
1.3.2	Específicos	07
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	08
1.5	LIMITACIONES	08
1.5.1	Limitaciones	08
1.6	HIPÓTESIS	09
1.6.1	Formulación de la Hipótesis	09
1.6.2	Operacionalización de Variables	09
1.7	METODOLOGÍA	09
1.7.1	Tipo y Nivel de Investigación	09
1.7.2	Unidad de Análisis	09
1.7.3	Población y Muestra	09
1.7.4	Diseño de Investigación	10
1.7.5	Métodos de Investigación	10
1.7.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	10
1.7.6.1	Técnicas	10
1.7.6.2	Instrumentos	11
1.7.7	Tratamiento Estadístico	11
1.7.8	Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
2.2	BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS	14
2.3	TÉRMINOS BÁSICOS	35

CAPÍTULO III

MARCO PARA EL DIAGNÓSTICO

3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	38
3.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	39

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	43
4.1.1	Tratamiento Estadístico	43
4.1.2	Evaluación de los Resultados	72
4.1.3	Diagnóstico del Sistema de Control Interno	79
4.2	ANÁLISIS DE PROCESO OPERATIVOS	84
4.2.1	Proceso Operativo de Compras	85
4.2.1.1	Flujograma	86
4.2.1.2	Diagnóstico	88
4.2.2	Proceso Operativo de Logística	89
4.2.2.1	Flujograma	90
4.2.2.2	Diagnóstico	92
4.2.3	Proceso Operativo de Tesorería	93
4.2.3.1	Flujograma	95
4.2.2.2	Diagnóstico	98

CAPÍTULO V
PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA DE
LOS PROCESOS OPERATIVOS

5.1	PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	99
5.1.1	Diseño de un Código de Ética y Conducta	101
5.1.2	Modelo de Manual de Funciones y Responsabilidades	101
5.1.3	Modelo de un Proceso de Selección del personal	103
5.2	MEJORA DE PROCESOS OPERATIVOS	105
5.2.1	Proceso Operativo de Tesorería	104
5.2.1.1	Mejora	105
5.2.1.2	Flujograma mejorado del Proceso Operativo de Tesorería	106
5.2.2	Proceso Operativo de Logística	107
5.2.2.1	Mejora	108
5.2.2.2	Flujograma mejorado del Proceso Operativo de Logística	108
5.2.3	Organigrama adecuado a la actual estructura organizacional	110

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Matriz de Consistencia

APÉNDICES

Encuesta Dirigida

Tabulaciones

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

1.1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.

Leemos en el periódico personas involucradas en actos de fraude así: "la corte suprema de Italia mantuvo una sentencia de cárcel contra Silvio Berlusconi por fraude fiscal, en un fallo que podría sumir una crisis a la coalición gubernamental". Perú no escapa a estos escándalos La Comisión de Fiscalización del Congreso aprobó levantamiento del secreto de las comunicaciones del ex presidente Alejandro Toledo y su entorno, en el marco de la investigación por las extrañas y millonarias compras inmobiliarias en Lima de Eva Fernbenbug, suegra del líder de Perú Posible.", vemos pues que a pesar de los controles que establece el estado, las personas cometen fraudes. Tanto las entidades estatales como las privadas están expuestas al que se cometan perjuicios en su contra. Enron Corporation "la revista Fortune la designó como la empresa más innovadora de los Estados Unidos durante cinco años consecutivos. La reputación de esta empresa comenzó a decaer debido a los insistentes rumores, grandes fraudes, engaños y estafas que realizó hacia sus empleados, accionistas, empresas relacionadas, clientes, etc. ya que todos estos grupos de interés depositaron plenamente su confianza y decidieron invertir en esta empresa, basándose en las grandes y sostenibles utilidades que supuestamente se venían venir para Enron, la cual, además era considerada una de las mejores empresas de Estados Unidos y más aún porque estaba auditada por una empresa de gran prestigio como lo era Arthur Andersen. Enron en conjunto con su empresa auditora permitieron crear el mayor fraude empresarial conocido hasta entonces". El control interno trata de evitar las estafas pero no ocurrió así "el sistema de fraude empleado por Madoff, la estafa piramidal, consiste en pagar a los últimos inversores con el dinero de los nuevos accionistas que van entrando, engañados por las promesas de obtener grandes rentabilidades, este tipo de fraude solo funciona si va creciendo la cantidad de nuevas víctimas."

"El Banco de Crédito del Perú y 119 personas fueron estafados por Luis Estuardo Yengle Arana, quien haciéndose pasar como promotor financiero, gestionó préstamos bancarios por un monto cercano a los 4 millones de soles, Captaba a miembros del Ejército, e incluso a sus familiares, quienes atravesaban necesidades económicas y les prometía obtener dinero en cuestión de días. Para ello les solicitaba sus documentos, copia de DNI, boletas de pago, recibos de luz, agua, teléfono y otros.

Los clientes les entregaban sus papeles originales. Luego, sin que estos lo supieran, Yengle adulteraba los expedientes. Así, colocaba documentos falsificados en los que cambiaban el cargo que desempeñaban los interesados y les elevaba el monto de su sueldo, Así, obtenían los créditos y a la salida del banco, debían entregar un porcentaje al supuesto promotor. Luz Bazán, la empleada bancaria que, coincidentemente, atendía a las personas enviadas por Yengle, dijo que solo se limitó a verificar los documentos y no a aprobar los préstamos, lo que escapa, según ella, de sus funciones". Nos preguntamos cómo es posible que una empresa tan grande como ésta se vea involucrada en casos así, es que recordemos que el control interno no ofrece seguridad absoluta, solo ofrece seguridad razonable.

La empresa es una entidad económica que hace uso de los factores de producción y en su interior se toman decisiones sobre el uso de los recursos. Por ello es que se debe velar por el adecuado uso de los activos de la empresa, a fin de evitar

- Malversación de activos.
- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Supresión u omisión de los efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia o respaldo.
- Mala aplicación de políticas contables.
- Distorsión de cifras.

La malversación de activos es el fraude más frecuente, siendo los fraudes con activos financieros los más relevantes, seguido por proveedores y empleados fantasmas. La segunda causa de fraude es la corrupción, destacándose los conflictos de intereses y los sobornos. Luego se ubican la falsificación de documentación, el robo de información confidencial y el fraude informático.¹

Recordemos que "la principal característica del fraude es la clandestinidad. A diferencia del crimen callejero, que es violento y visible, el defraudador intenta mantener oculto su accionar por el mayor tiempo posible. La consecuencia es que cuando se descubre un fraude, solo se puede dimensionar esa parte, como en el clásico ejemplo de la Punta del Iceberg, la parte importante quizás nunca se llegue a revelar".² Es por ello que debemos estar atentos para poder hacer frente a esta clandestinidad implementando un adecuado Sistema de Control Interno.

Sabemos que las personas pueden coludirse para cometer fraudes. "Se entiende por colusión al tipo de fraude en el cual dos o más personas se ponen de acuerdo para engañar u

¹ Informe DE FRAUDE EN EL PERU 2012 KPMG

² Informe DE FRAUDE EN EL PERU 2012 KPMG

obtener una ventaja injusta de otra persona u organización. La colusión entre empleados suele ser el método utilizado para evadir controles internos bien diseñados".³

Si es que no hay un adecuado control interno la empresa está propensa al fraude y error. EL fraude se define "despojar mediante engaño" Ya sea a una persona natural o jurídica dentro de las menciones que se relacionan con los llamados delitos de *cuello blanco* son referidos a las defraudaciones que se han hecho a los entes corporativos dividiéndose en dos categorías:

- Aduenarse de fondos (efectivo o valores) o activos de la empresa.
- La declaración falsa de la situación financiera de la empresa (omisión de operaciones, registros falsos, amortizaciones o depreciaciones no efectuadas o hechas en tiempos asignados inadecuadamente o manipulación de los registros contables del ente económico)."⁴

El fraude está presente, pero "Es importante implementar medidas de control interno en todas las áreas de la empresa, además de tener en cuenta qué bienes son más susceptibles al robo o fraudes; evidentemente, esto corresponde a los más líquidos. Por ejemplo, si una persona tiene la posibilidad de extraer de la empresa un activo fijo que está al lado del escritorio que tiene un valor de US\$ 200 o extraer US\$ 100 de la caja de la empresa, que está dentro de un cajón del escritorio, la respuesta es obvia. Es por tal motivo que hay que poner especial atención en este tipo de activos, por supuesto sin descuidar de aquellos que son menos líquidos."⁵

Además del fraude están presentes los errores. "Generalmente, los errores son consecuencia de malos cálculos matemáticos que conducen a malas estimaciones y desviaciones en los registros contables, y consecuentemente una aplicación errónea de las normas contables, o mala interpretación de los hechos existentes.

En los errores no suele existir intencionalidad, y los recálculos o los reprocesos suelen ser los mecanismos para detectar tales errores. Calcular erradamente las estimaciones sobre vacaciones pendientes de pago al cierre del ejercicio o la creación de reservas técnicas para mantenimiento de equipos, o cálculos en la depreciación son ejemplos de este tipo de errores.

³ Informe DE FRAUDE EN EL PERU 2012 KPMG

⁴ ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo "control Interno"

⁵ Revista Contadores y empresa Primera quincena mayo 2005.

Normalmente las irregularidades son la omisión deliberada de algunos hechos u operaciones u otros cambios intencionados en los registros contables, con el fin de distorsionar la información.

Por ejemplo, la omisión de provisiones para cuentas de dudosa cobranza o el incrementar indebidamente las cantidades de existencias, representan irregularidades".⁶

Si es que no establecen procedimientos claros y estandarizados la empresa está expuesta a que se cometan errores y haya desorden en sus transacciones. El control interno ayuda a Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la empresa.

El factor humano es la parte más importante dentro de la empresa, pero también la más vulnerable a cometer perjuicios dentro de ella, en beneficio de ellos o de terceros. Por eso es que el control interno trata evitar de manera razonable que no cometan fraudes, es un proceso que involucra a todos en la organización. Pero el control interno como dice Víctor Abreu Páez no es una cura para los fraudes, simplemente

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar una seguridad razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos, pues las personas siempre estarán propensas a cometer delitos.

El fraude ocupacional es producto de la combinación de tres factores: presión, oportunidad percibida y la habilidad de racionalización o justificación de las acciones.

La presión actúa en las personas como disparador de una conducta fraudulenta. Esta puede ir desde el deseo de incrementar sus bienes hasta las necesidades causadas por deudas, vicios o metas de producción inalcanzables. Estos elementos son indicadores que necesitan ser evaluados frecuentemente.

La formación ética es muy importante en las personas.

En la empresa es necesario que se tenga un buen Control Interno que debe ser implementado por el Gobierno Corporativo que es "un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad como también identificando la gestión de su Junta Directiva o Consejo De Administración y la responsabilidad social de sus organismos de control interno y externos, frente a los grupos de interés cómo; clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general."⁷

⁶ Contadores y empresas primera quincena de mayo

⁷ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo "Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales"

Con la finalidad de evitar errores y fraudes futuros es necesario desarrollar un sistema adecuado de Control Interno Contable que comprenda tanto políticas, normas y procedimientos de contabilidad que tengan que ver directamente con la protección de los bienes y fondos públicos y registrar todas las transacciones efectuadas en la entidad, así como, diseñar registros contables presupuestales y financieros, que muestren integridad en la información; que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables, las mismas que deben estar debidamente autorizadas y revelen la exactitud de la información y las operaciones que se registren por su importe correcto, implementar manuales de organización, funciones y procedimientos donde se defina y describa los deberes relacionados con las funciones contables, así como, los procedimientos relacionados con las operaciones de ingresos, gastos contrataciones y adquisiciones, pago de obligaciones, alta y baja de bienes, afectación presupuestal, etc."⁸

En la ciudad de Cajamarca existen empresas que brindan servicios de salud dentro de ellas se encuentra la empresa "Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.", la cual se ve afectada por problemas como:

- Predominio de actividades incompatibles que ponen en riesgo el disponible de la empresa, ya que en la empresa un solo trabajador lleva a cabo todas las fases de una transacción, y como sabemos ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trata de empleados o de administradores) y de la misma organización.
- Ausencia de manuales de funciones y procedimientos plasmados en documentos a los que pueda acceder el personal tanto antiguo como nuevo, por ello es que cuando ingresa un nuevo personal no puede consultar un documento sobre la descripción de actividades que debe seguir en la realización de sus funciones dentro de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, y por ello es que no se precisa su responsabilidad y participación dentro de la entidad.
- Ausencia de un código de ética y conducta, y divulgación del mismo. Porque no existe en forma expresa normas que regulen los comportamientos de las personas dentro de la organización. Y por tal motivo pueden divulgar información confidencial, discriminar a los clientes, compañeros de trabajo o aceptar sobornos, por ejemplo, son algunos de los postulados que suelen estar incluidos en los códigos de ética.

⁸Actualidad empresarial primera quincena de enero 2006

- No se conocen adecuadamente los riesgos del negocio como son: Conductas impropias de los empleados que atentan contra el patrimonio de la empresa, falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales, pérdidas económicas o de patrimonio, pérdida de oportunidades en el mercado; pues la empresa no está en plena capacidad de anticiparse a las amenazas, responder y adaptarse continuamente, es decir no tiene la fortaleza necesaria para el proceso de administración de riesgos.
- No se establecen indicadores de gestión, para asegurar la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- No se diseñan adecuadamente planes estratégicos ni presupuesto. No se ha reflejado claramente cuál será la estrategia a seguir por la clínica para el logro de sus objetivos en el mediano o largo plazo. Tampoco se ha planteado visiblemente un sistema de políticas, normas, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario, que tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos a fin de cumplir con los objetivos y metas de la empresa.
- Los activos fijos no están asegurados. Ante un evento inesperado que dañe estos activos como lo es el equipo médico, la empresa tendría que adquirirlos nuevamente, ocasionando sucesos que afectan el normal desarrollo de sus actividades.

Dada esta situación, se genera la necesidad de fortalecer el control interno de la empresa, a fin de identificar y monitorear riesgos, mejorar su administración, establecer debilidades y detectar oportunidades para mejorar sus procesos operativos. Esta necesidad se fundamenta en que el crecimiento de sus operaciones, genera más información y mayores responsabilidades con el Estado, los Socios y los clientes.

Es así como se propone realizar evaluar el control interno, y con base en los resultados, generar una propuesta de mejoramiento. Así se contribuye a dar el paso inicial para lograr una posterior implementación de la propuesta sugerida.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la situación actual y las necesidades que a nivel de control interno manifiesta la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.?

Sistematización:

- 1) ¿Cómo se desarrollan las actividades que integran los componentes del sistema de control interno en la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C?
- 2) ¿Cuáles son los riesgos a los que se expone la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C en la situación actual?
- 3) ¿Qué mejoras minimizan los riesgos a los que se ve expuesta la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.?

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 GENERAL.

Conocer la situación actual del sistema de control interno de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C, tomando como base los componentes definidos por el Informe COSO, con el fin de proponer ajustes a sus procesos operativos de acuerdo con las falencias y necesidades de la empresa.

1.3.2 ESPECÍFICOS.

- 1) Evaluar el funcionamiento del actual sistema de control interno de la empresa, mediante la aplicación de herramientas como una encuesta basada en el informe COSO y la observación y verificación documental a cada uno de los diferentes componentes del sistema a fin de realizar el diagnóstico y establecer puntos de mejora.

- 2) Establecer los riesgos a los que se expone la empresa a través del análisis de los resultados de la situación actual, para determinar las bases de la propuesta de mejoramiento de sus procesos operativos.
- 3) Diseñar una propuesta de mejoramiento mediante la identificación de las debilidades del sistema para minimizar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo permitió conocer la situación del Sistema de Control Interno de la empresa, la forma cómo ha sido aplicada por los trabajadores e implementar acciones correctivas en las áreas más vulnerables de la empresa.

Sirve al Gobierno Corporativo de la empresa y otras del sector para que establezcan las políticas, procedimientos, directrices, normas y nuevas prácticas de Control Interno que permitan un uso eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.

El presente trabajo de estudio sirve de referencia para otros trabajos de investigación, brindándoles antecedentes para que puedan aplicarla adecuándola a la realidad de la empresa y su entorno interno que viven.

1.5 LIMITACIONES

1.5.1 LIMITACIONES.

- Uso restringido por parte de algunos directivos de la empresa a la información pertinente, principalmente por un tema de seguridad y confidencialidad.
- El personal administrativo manifiesta excesiva carga de trabajo que poseen, por lo cual tiene poca disposición de tiempo para emprender una entrevista o conversación.

1.6 HIPÓTESIS.

1.6.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

La implementación de ajustes en las actividades que integran los componentes del Sistema de Control Interno de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. permite mejorar sus Procesos Operativos.

1.6.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

a) Variable Independiente.

Sistema de Control Interno.

b) Variable Dependiente.

Mejora de los Procesos Operativos

1.7 METODOLOGÍA.

1.7.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se utilizó es la aplicada, consistirá en un primer momento en obtener datos del Sistema de Control Interno de la empresa para analizarlos, luego utilizaremos los conocimientos en la práctica, tratando de resolver situaciones o problema del contexto en el que se desarrolla la Clínica.

1.7.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis lo constituye la empresa Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

1.7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población en este caso lo constituye los 65 trabajadores de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., y se ha decidido tomar una muestra por

conveniencia de 20 trabajadores, cuya justificación se sustenta en las siguientes razones:

- ✓ Porque la población es pequeña.
- ✓ Por la disponibilidad de los entrevistados.
- ✓ Por la calidad de la información
- ✓ Disminución de costos y tiempo para la aplicación de la encuesta.

1.7.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es No Experimental, de Corte Transversal, orientada a realizar ajustes en el Sistema de Control Interno para mejorar los Procesos Operativos de la empresa en referencia.

1.7.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

El método que empleamos durante el proceso de investigación es principalmente **Hipotético – Deductivo**, dado que de observaciones particulares, como es el caso de los Sistemas de Control, se llega a conclusiones generales sobre la efectividad del Sistema de Control Interno en la mejora de los Procesos Operativos. Utilizamos este método con el propósito de observar la realidad a estudiar, creando una hipótesis para mejorar la situación actual y verificar en la práctica lo planteado.

1.7.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.7.6.1 Técnicas:

- A) Observación Estructurada.** Se utilizó con el objeto de determinar con anterioridad lo que se va a observar, pues la observación permite el logro de la información en la circunstancia en la que ocurren los hechos y no cuando estos ya pasaron. Mediante el análisis de documentación, se busca identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos.

- B) La Encuesta.** Se utilizó con el objeto de realizar preguntas en forma escrita con la finalidad de obtener información referente al objeto de investigación, de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

Principalmente se hace el diseño y aplicación de una encuesta con preguntas de tipo cerrado relacionadas con los diferentes agentes de control, tomando como base el informe COSO. El objetivo de la encuesta, es evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

Se valoran cinco componentes del Control Interno: 1. Ambiente de Control, 2. Evaluación de riesgos, 3. Información y Comunicación, 4. Actividades de control y 5. Supervisión o Monitoreo.

- C) El Análisis Documental.** se procederá a la consulta bibliográfica de libros relacionados al tema, tesis, revistas, y otros documentos vinculados a la investigación. además también en base a los archivos con que cuenta la empresa.

1.7.6.2 Instrumentos.

- A) Ficha de Observación.
- B) Cuestionarios.

1.7.7 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

El procesamiento de la información se hará utilizando paquetes estadísticos adecuados a la naturaleza del tema de investigación, la estadística descriptiva en la parte correspondiente.

Se elaborará tablas, cuadros, gráficos para analizar e interpretar la información recopilada.

1.7.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para el procesamiento de datos se utilizará, la clasificación de la información con la finalidad de agrupar datos para su mejor análisis.

También se utilizará la tabulación de datos, para agrupar datos en categorías, es decir, anotaremos datos en una tabla y verificaremos cuántas veces se repite una respuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Existen trabajos de investigación que tienen relación con el contenido de nuestro estudio, así tenemos:

CHÁVEZ BAZÁN, Sandra Julissa "Elaboración de Documentos de Gestión que ayuden a Mejorar El Sistema de Control Interno en la Empresa de Transportes CATALÁN S.R.L".- CAJAMARCA. Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Cajamarca-Perú 2008. La principal conclusión a la que arribó fue:

- ✓ La empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones, Plan de Contingencia los cuales son instrumentos necesarios para una buena administración.

FLORIAN PLASENCIA, Rita Yessenia y MALDONADO FERNÁNDEZ, Freddy Eduardo "La auditoría integral y el sistema de control interno". Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Cajamarca-Perú 2008. Las principales conclusiones a las que arribaron fueron:

- ✓ El entorno económico que rodea a las empresas, requiere que los riesgos vinculados a su estrategia se encuentren adecuadamente gerenciados, la toma de decisiones se basa en los objetivos y metas organizacionales.
- ✓ El control interno es un proceso adaptado por las organizaciones, con fines de seguridad y confiabilidad en la información administrativa y financiera, el nuevo enfoque de la auditoría integral permite adentrarnos en ubicar las causas de los problemas y buscar las posibles soluciones con un criterio integrado ya que toda operación afecta a otra en forma secuencial, y por ende da como resultado mejoras en los procesos de control interno.
- ✓ Se puede concluir en el beneficio de la implementación de un sistema adecuado de control interno el cual se refleja en la optimización de los

recursos, la obtención de un producto de calidad, que incide en la rentabilidad de la empresa, es más adecuado asumir un costo para implementar un control, que asumir pérdidas no perceptibles de medir ni cuantificar.

AMAMBAL TERRONES, Miguel Armando "Implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Tongod". Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Cajamarca-Perú 1996. La principal conclusión a la que arribó fue:

- ✓ La Municipalidad Distrital de Tongod no cuenta con una organización y una implementación adecuada con unidades o áreas primordiales para el buen desenvolvimiento de las funciones y actividades ocasionado así múltiples problemas.

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS.

2.2.1. Control Interno

Definición del Control Interno.

- ✓ **Según. - YONG CHUNG, Nancy–Asesora De Riesgos de Price Waterhouse Coopers. - Revista Gestión. – 23 de agosto de 2013**

El Control Interno es el conjunto de medidas que implementa la empresa para reducir los riesgos en sus operaciones, en línea con los objetivos del negocio y las leyes que deben cumplir. "El Control Interno es necesario para preservar el negocio.

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar una seguridad razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)

Fiabilidad de la información financiera (F).

Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

- ✓ **Según. C.O.S.O. "The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" - 1992.**

Define al Control Interno como el proceso de evaluar las operaciones de la organización que lleva a cabo los consejos de administración, directivos y personales en general para asegurar y mantener:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones: Que permiten lograr los objetivos empresariales básicos de la organización (rendimiento, rentabilidad y protección de los activos).
- Confiabilidad de la información financiera: control de la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de estos estados.
- Cumplimiento de políticas, leyes y normas

Objetivos del Control Interno.

✓ Según.- **FLORIAN PLASENCIA, Rita Yessenia y MALDONADO FERNÁNDEZ, Freddy Eduardo** ". - **OP. CIT. - pág. 38.**

Entre los objetivos del control interno se tienen:

- a) Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- b) Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- c) Promover la eficiencia de la explotación.
- d) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- e) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Principios del Control Interno

✓ *Según. – Mg. CPC. VIZCARRA MOSCOSO, Jaime Ernesto. – “Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad”. - Pacífico Editores SAC. – Primera Edición. – Lima. – agosto de 2013. – pág. 261.*

Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada compañía. Sin embargo, los principios cardinales de control interno pueden exponerse en la forma siguiente:

- a) Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de esta, el control será ineficiente.
- b) La incorrección material en los estados financieros debido a fraude implica a menudo manipulación del proceso de información financiera mediante el registro indebido o no autorizado de asientos en los libros. esto puede ocurrir a lo largo de todo el ejercicio o al cierre del período, o mediante la realización de ajustes por la dirección de cantidades registradas en los estados financieros que no se reflejan en asientos en el libro diario, por ejemplo, mediante los ajustes y reclasificaciones de consolidación.
- c) Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad que las operaciones y la contabilidad se lleven en forma exacta. por ejemplo, las ventas diarias deben totalizarse y comprobarse con la suma de las etiquetas de la mercancía entregada, en caso de que se use un sistema de inventario de ventas al menudeo.
- d) Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquier persona, deliberada o inadvertidamente, cometerá errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas, la separación de funciones resulta aquí trascendental.
- e) Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal empleado. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos.

Informe COSO.

- ✓ Según.- **MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto** –“Control Interno Informe Coso” – *Editorial Kimpres Ltda. – cuarta edición. – Bogotá D.C., - abril de 2005. - pág. 28.*

El “Informe C.O.S.O.” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que éstos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

C.O.S.O. es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como “Informe C.O.S.O.” y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Componentes Principales De Control Interno

- ✓ Según **C.O.S.O.** “*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” - 1992.

Destaca cinco componentes esenciales de un sistema de control interno eficaz que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño específicas de cada una. Estos componentes son: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y finalmente Monitoreo o Supervisión.

Estos componentes representan las categorías que se necesitan considerar para lograr los objetivos citados anteriormente. Existe una interrelación directa entre estos objetivos y estos componentes.

- 1) **Ambiente o Entorno de Control:** Establece el fundamento para un sistema de control interno proporcionando la estructura y disciplina fundamentales. Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es la base de los demás

componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio.
- Se asigna autoridad y responsabilidad.
- Se organiza y desarrolla la gente.
- Se comparten y comunican los valores y creencias.
- El personal toma conciencia de la importancia del control.

Factores del Ambiente de Control:

Integridad y valores éticos. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, afectando a todos los componentes del mismo, durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Compromiso de competencia profesional. Señala que la necesidad de contar con empleados competentes es obvia, particularmente en este ambiente. En este sentido es importante que la administración defina los niveles de competencia requerida para el personal, según sea cada trabajo en particular y reconozca a su vez los conocimientos, habilidades y nivel de perfeccionamiento adicional que éstos necesitan. Necesidad que puede y debe ser satisfecha mediante una capacitación dirigida y continuada.

Consejo de administración y comité de auditoría. Es importante también que la entidad cuente con un Comité de Auditoría, el cual debe: revisar y monitorear tanto la auditoría externa como la interna, preocuparse por los estados financieros, la calidad del control interno de la organización y de todo aquello vital para el éxito empresarial.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión. Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Estructura organizativa. Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos en el ámbito de empresa. Las actividades pueden

referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.

Asignación de autoridad y responsabilidad. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Diferencias e implicaciones. El entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad puede diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios de valor y en los estilos de dirección. Los entornos de control pueden variar por una serie de razones. Dado que no hay dos divisiones operativas o filiales nacionales o extranjeras que se gestionen de la misma manera, es poco probable que los entornos de control sean iguales. Por tanto, es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno.

- 2) **Evaluación del Riesgo:** Se refiere al mecanismo necesario para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y

analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Factores de evaluación de riesgos:

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Objetivos relacionados con las operaciones: Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.

Objetivos relacionados con la información financiera: Se refiere a la preparación de estados financieros fiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

Objetivos de cumplimiento: Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos, (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

Riesgos. El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Identificación de los riesgos. A nivel de empresa. Los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos.

Factores externos

Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.

Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías. La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.

Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.

Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.

Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos

Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.

La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de conciencia sobre el control dentro de la entidad. Los cambios de responsabilidades de los

directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.

La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causa de apropiación indebida de los recursos. Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

A nivel de actividad. Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, estos deben ser identificados para cada actividad de la empresa. El tratar los riesgos a este nivel, ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción, marketing, Desarrollo tecnológico, e investigación y desarrollo. La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad. Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

Una estimación de su importancia / trascendencia.

Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.

Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

- 3) Actividades de Control:** las políticas, procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos de la conducción y que se cumple con las estrategias para mitigar los riesgos.

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

Tipos de actividades de control

La gama que se expone a continuación muestra la variedad de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

Análisis efectuados por la dirección. Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores. Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales como campañas comerciales, programas de mejoras de los procesos de producción, programas de contención o reducción de coste. Seguimiento de la puesta en marcha de nuevos productos, de creación de sociedades de riesgo compartido o de financiación.

Gestión directa de funciones por actividades. Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información. Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.

Controles físicos. Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento. El análisis de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.

Segregación de funciones. Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Políticas y procedimientos. Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse (constituyen la base del segundo elemento) y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas. A menudo las políticas se comunican verbalmente. Las políticas pueden ser eficaces aunque no estén escritas en situaciones donde las políticas hacen referencia a prácticas muy asimiladas y conocidas y en pequeñas empresas donde las vías de comunicación solo implican un número limitado de responsables, lo cual facilita la interacción y supervisión del personal.

Controles sobre los sistemas de información. Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

- 4) **Información Y Comunicación:** Sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones. Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más

objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen **controles generales y controles de aplicación** sobre los sistemas de información.

- **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.
- **Controles de Aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

- 5) **Supervisión o Monitoreo:** Cubre los descuidos externos de los controles internos por parte de la conducción o terceros externos al proceso, o la aplicación de metodologías independientes. La supervisión corresponde al control que se realiza sobre el propio control, por lo que conceptualmente se puede entender como una meta control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las

de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

Seguridad razonable.

✓ *Según.* - **MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto.** – *OP. CIT.* -Pág. 16.

El Control Interno, no tanto como es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden circunscribirse a la colusión de

dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

Método de Flujograma para la Evaluación del Sistema de Control Interno.

✓ *Según. - ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. - OP. CIT. – pág. 162.*

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa.

Sus principales ventajas son:

- a) Identificar la existencia o ausencia de controles financieros y operativos.
- b) Permitir al auditor apreciar en forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento.
- c) Identificar las desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
- d) Facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.

2.2.2. PROCESOS OPERATIVOS

Definición

✓ *Según. - BRAVO CERVANTES, Miguel H. "Control Interno y los Procesos Operacionales" – Editorial San Marcos – Primera Edición – Lima - Perú., Abril de 2005. – pág. 220.*

Son procesos implicados directamente con la prestación del servicio, comprenden las actividades que se desarrollan en la empresa una vez aceptado el presupuesto por parte del cliente, este proceso tiene como entradas toda la información que se genera en los otros procesos que conforman la información contable, legal y de productos para la exportación o importación.

Son aquellos que están relacionados con la realización del producto e inciden directamente en la satisfacción del cliente, se les conoce como de línea, primarios, críticos, claves o misionales.

A partir de esta información se encargará de concretar todas las actividades que pondrán en marcha el movimiento concreto de los productos teniendo como objetivo básico lograr todas actividades,

Elementos de los Procesos Operativos.

✓ **BRAVO CERVANTES, Miguel H. – IBID. – Pág. 226.**

Todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

a) Una Entrada (Proveedor).

Con unas características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas.

Que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del proveedor.

Podría haber también alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno.

Normalmente, será la salida de un proceso procedente o de un "proceso De un proveedor o del cliente".

Unos medios y determinados requisitos de los recursos para desarrollarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un

impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar la salida al siguiente subproceso del proceso operativo.

b) Una Salida (Cliente).

Producto /servicio destinado al cliente interno /externo.

Con la calidad exigida por el estándar del proceso.

Impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, normalmente es la entrada de otro proceso.

c) Un Sistema de Control (Cuadro de Mando).

Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultante para la toma de decisiones.

Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

Conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario. Medición en cuanto al funcionamiento del proceso, de la calidad del proceso y del producto / servicio así como de la satisfacción del cliente.

Tipos de Procesos Operativos:

✓ **BRAVO CERVANTES, Miguel H. – IBID. – Pág. 232.**

a) Elaboración de Productos.

Proceso de trabajo, construcción y preparación de materiales, objetos u cosas para transformarlas en elementos de mayor complejidad. La elaboración puede darse sobre materias primas y otros objetos materiales, como también en espacios teóricos como cuando se habla de elaboración de hipótesis, discursos o teorías. La elaboración es entonces la primera instancia de construcción de cualquier tipo de producto humano ya que es en ella en la cual se da forma a lo que posteriormente se transformará en el resultado de la operación.

b) Atención y Servicio al Cliente.

Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

c) Diseño de Productos y Servicios.

El diseño del producto o servicio no es un proceso lineal ni tampoco fácilmente parametrizable, sin embargo para su estudio es necesario que lo esquematicemos de alguna manera, dando por sentado que cualquier esquema intenta representar un proceso que no es estándar, como el de la generación de nuevos productos.

d) Investigación de Mercados.

El estudio de mercado es un método que le ayuda a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

e) Gestión de Ventas.

Toda empresa tiene sus propios recursos para la venta. Estos recursos pueden variar en relación con la naturaleza de los productos vendidos y el volumen de actividad de la empresa; la

empresa puede apoyar su gestión de ventas en (a) vendedores independientes (b) representantes exclusivos (c) vendedores asalariados. El que se dé una decisión positiva de compra a favor de una empresa en particular está fuertemente vinculada con la persona a quien le corresponde la misión de vender, la cual deberá poseer competencias, habilidades, entrenamiento y la motivación adecuadas para persuadir al potencial cliente a que adquiera el bien o servicio ofrecidos por las empresa.

2.2.3. MAPA DE PROCESOS

Definición.

✓ *BRAVO CERVANTES, Miguel H. – IBID – Pág. - 237.*

Un mapa de proceso es una representación gráfica de los distintos procesos que ocurren dentro de una empresa.

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. Los mapas de proceso nos permiten identificar claramente a los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afecta cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuencial. En los mapas de procesos se representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información

Utilidad de los Mapas de Procesos.

✓ *BRAVO CERVANTES, Miguel H. – IBID – Pág. - 226.*

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.

- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento del proceso.
- orientar a nuevos empleados.
- desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

Importancia de los Mapas de Procesos.

✓ **BRAVO CERVANTES, Miguel H. – IDEM – Pág. - 226.**

Al graficar un proceso nos da la oportunidad de observar su funcionamiento desde cada uno de sus pasos, esto nos permite ver la secuencia de dicho proceso desde otras perspectivas lo cual facilita el trabajo de corrección y mejoramiento. Porque debemos enfocarnos en la entropía de los sistemas de información que utiliza la empresa para así saber cuál se debe cambiar o modificar para darle un buen uso y tener resultados exitosos.

¿Que permite identificar los Mapas de Procesos?

Identificar en que se está fallando o en que se puede mejorar, para así tener una idea más compleja de la solución del problema planteado. También lo podemos llamar como una guía de procesos el cual muestra una serie de actividades.

¿Cuándo se deben utilizar los Mapas de Procesos?

Cuando se interesa automatizar la información a través de la adquisición de equipos de computadoras y aplicaciones es indispensable preparar un mapa de los procesos. De esta forma, pueden identificarse aquellos pasos o tareas que son críticos para completar el trabajo correctamente y

aquellos que deberán modificarse para obtener un mayor beneficio de la nueva tecnología.

Cuando las quejas o los señalamientos que se reciben se relacionan con el tiempo que debe esperar el cliente para obtener algún servicio o resultado, es un buen indicio de que el problema pudiera radicar en que el proceso o ciclo de trabajo es ineficiente.

Cuando se reciben señalamientos o quejas de errores en el resultado del trabajo, estos pueden ser ocasionados por un empleado que no posee el conocimiento o la destreza necesaria. En estos casos, obviamente la primera opción es el adiestramiento al empleado.

Cuando es necesario establecer indicadores para medir la efectividad o eficiencia del trabajo, resulta de gran valor conocer los pasos o tareas que lo componen. Así, cuando se determinan las tareas que serán medidas, se seleccionan solo aquellas que verdaderamente impactan el resultado y se evita recopilar datos innecesarios.

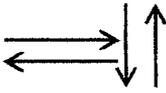
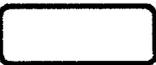
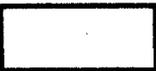
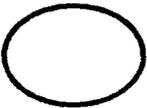
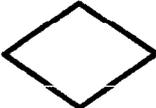
Diagrama de Flujo:

✓ *BRAVO CERVANTES, Miguel H. – IBID – Pág. - 232.*

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso o subproceso. Por medio del mismo es fácil identificar las actividades que causan problemas o no agregan valor. Tienen como finalidad:

- Definir los límites (inicio y fin).
- Definir las actividades.
- Colocar las actividades en el orden que ocurren.
- Simbolizar las actividades.
- Revisar las actividades que estén completas...

Símbolos Utilizados en los Mapas de Procesos.

SÍMBOLOS	NOMBRE	EXPLICACIÓN
	Línea de flujo (conexiones de pasos o flechas):	Muestra la dirección y sentido de flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Terminador (comienzo o final de procesos)	En su interior situamos materiales, información y acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Proceso (actividad).	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.
	Conector. (Conexión con otros procesos).	Puede tener muchas entradas, pero sólo una salida. Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Datos. Entrada/salida (información de apoyo).	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).
	Decisión.	Indicaremos puntos en que se toman decisiones: sí o no, abierto/cerrado.
	Documento.	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.
	Facturas, Notas de Crédito, Notas de débito	Se utiliza para describir a los comprobantes de pago.

2.3. TÉRMINOS BÁSICOS

- 2.3.1. Actividad.** Conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado. es una faceta de la psicología. Mediatiza la vinculación del sujeto con el mundo real. La actividad es generadora del reflejo psíquico el cual, a su vez, mediatiza a la propia actividad.
- 2.3.2. Auditoría de Control Interno.** Proceso mediante el cual se evalúa el control interno bajo los criterios de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- 2.3.3. Control:** Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.
- 2.3.4. Control Contable.** Procedimiento de control interno que se relaciona directamente con la Protección de los activos o con la confiabilidad de los registros contables.
- 2.3.5. Control Interno.** Conjunto de medidas y métodos coordinados para controlar, el uso adecuado de recursos, salvaguardar activos y para hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos.
- 2.3.6. Coso.** Son las siglas, en inglés, de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas). El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.
- 2.3.7. Clínica.** Edificio donde se atiende a la población en un primer nivel asistencial sanitario. El personal y actividad asistencial del mismo puede variar de un país a otro y de un centro a otro. es un hospital o una escuela de medicina que se dedica a la atención y el tratamiento de pacientes ambulatorios. Algunas clínicas están atendidas por varios médicos especialistas que trabajan juntos y comparten las mismas instalaciones.

- 2.3.8. Cumplimiento: AUD.** Se refiere a la capacidad de asegurar razonablemente el cumplimiento y adhesión a las políticas de la organización, planes, procedimientos, leyes, regulaciones y contratos.
- 2.3.9. Estados Financieros.** Los estados financieros o estados contables los podemos definir como son un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. Son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestor, regulador y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.
- 2.3.10. Factores de Riesgo:** Son los criterios utilizados para identificar la importancia relativa y la probabilidad de que las condiciones y eventos adversos pudieran ocurrir. Contribuyen a la formación de juicios sobre la importancia relativa de las Unidades Organizacionales por la cantidad de empleados que en ella se desempeñan, la complejidad de las operaciones, la cultura de control, el presupuesto, etc.
- 2.3.11. Normas de Auditoría:** Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y del trabajo que desempeña, que derivan de la naturaleza profesional de la auditoría y sus características específicas.
- 2.3.12. Paciente.** Persona enferma que es atendida por un médico
- 2.3.13. Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo las cuales transforman elementos de entrada en resultados o salidas.
- 2.3.14. Procedimiento.** Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia).
- 2.3.15. Segregación de Funciones.** Apartar, separar a alguien de algo o una cosa de otra. es un método que usan las organizaciones para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en la elaboración

de los estados financieros, incluyendo la autorización y registro de transacciones así como mantener la custodia de activos.

Una segregación adecuada de funciones reduce la probabilidad que los errores, sean intencionales o involuntarios, no sean detectados. Asimismo, puede brindar asistencia en la protección de los activos de la organización.

2.3.16. Reglamento. Es una norma jurídica de carácter general dictada por la Administración pública y con valor subordinado a la Ley. Es un conjunto de normas que disciplinan las relaciones entre los distintos elementos de una institución pública o privada.

2.3.17. Venta ambulatoria: Son las ventas están al alcance del público en general.

2.3.18. Ventas particulares: Son las ventas de servicios que se hace a los pacientes asegurados.

CAPÍTULO III

MARCO PARA EL DIAGNÓSTICO

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1. DATOS GENERALES

RUC:	20113711834
Razón Social:	CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
Página Web:	http://www.limatambo.com.pe
Nombre Comercial:	Clínica Limatambo
Tipo Empresa:	Sociedad Anónima Cerrada
Actividad Principal:	Servicios Médicos y Odontológicos
Condición:	Activo
Fecha Inicio Actividades:	20 / Julio / 1988
Dirección Legal:	Jr. Puno Nro. 263 Barrio Chontapaccha
Teléfono:	363118
Representante Legal	
Gerente General:	Vergara Quiroz Jorge Luis

3.1.2. HISTORIA

La Clínica Limatambo ha seguido una trayectoria de ininterrumpido progreso, mejoramiento continuo, superación y liderazgo a lo largo de los 25 años que le ha servido para ser considerada como la Clínica de referencia de la Región Cajamarca.

En el año 1988 el doctor Jorge Vergara con el indesmayable apoyo de sus padres y hermanos, decidieron promover una clínica en la que se pudieran integrar muchos aspectos del trabajo asistencial para así poder generar sinergias que pudieran verse reflejadas en un servicio médico de gran calidad para sus pacientes. Fundada el 20 de Julio de 1988, Clínica Limatambo es una institución privada, netamente cajamarquina, dedicada a brindar servicios especializados de atención en salud, a través del reconocido prestigio profesional de los médicos, personal asistencial y administrativo, que la conforman, así como con equipamiento de última generación y la moderna infraestructura puesta al servicio de sus pacientes y familiares.

Clínica Limatambo, es pionera en establecer servicios de atención integral a grandes empresas privadas y a los diversos sistemas de seguros privados.

Actualmente la Clínica Limatambo proyecta una imagen moderna, amigable, por lo que puede decir: "Tu familia, nuestra razón de ser", mensaje que encierra la promoción de un estilo de vida saludable a través de una cultura de prevención de la salud y capacidad de respuesta ante las contingencias que presentan las condiciones de trabajo que se dan en nuestra Región, por la cual ya es ampliamente reconocida.

3.1.3. VISIÓN

Consolidar nuestra nueva infraestructura y programas médicos especializados con altos estándares de calidad y atención personalizada, liderando el sector privado de salud de la región Cajamarca, en el trienio 2013-2015

3.1.4. MISIÓN

Maximizar la satisfacción de nuestros clientes, aumentando su calidad de vida y bienestar, brindándoles servicios de salud oportunos, descentralizados, accesibles e inclusivos.

3.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

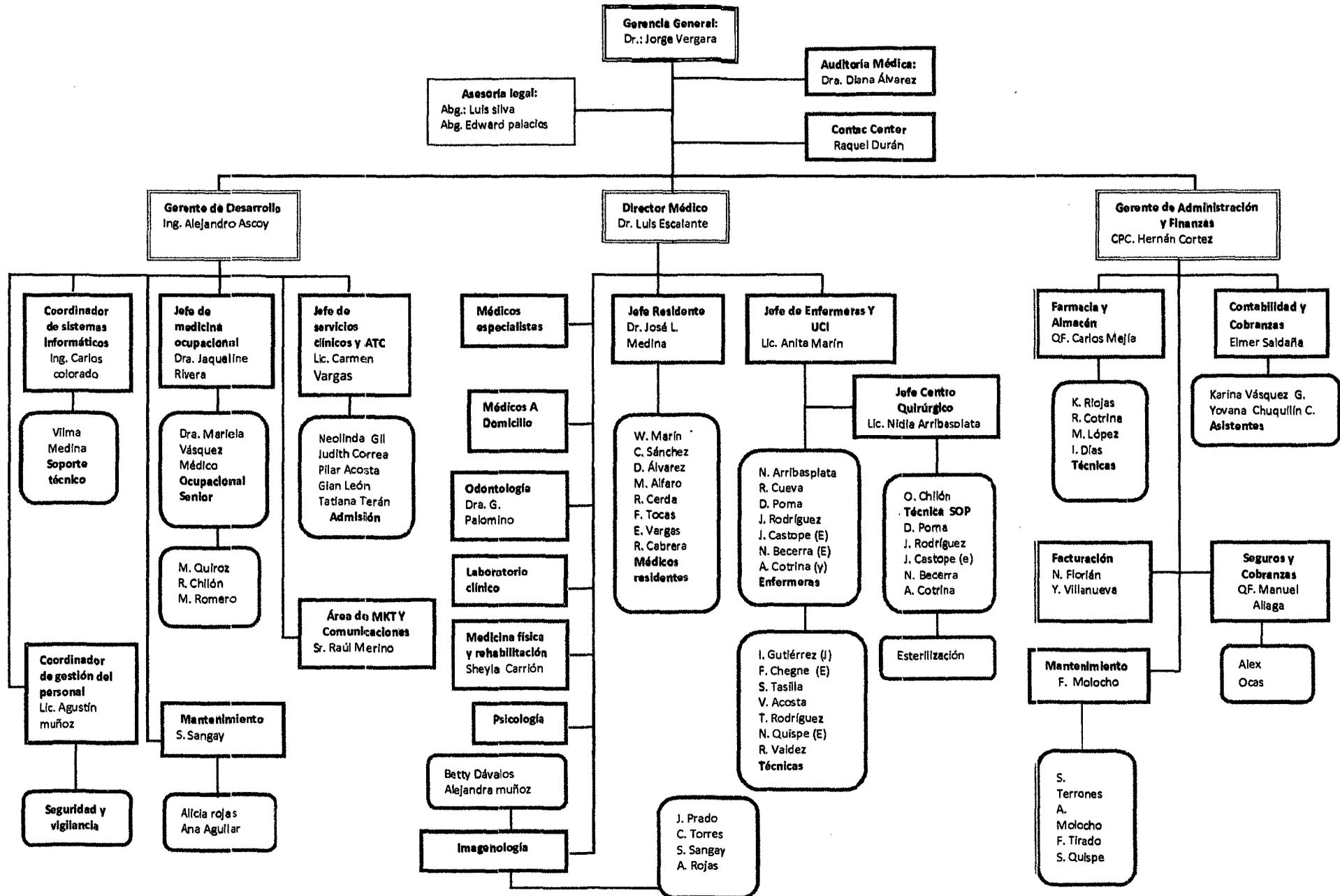
3.2.1. NORMAS QUE RIGEN A LA EMPRESA

Ley General de Sociedades (Ley N° 26887). Quienes constituyen la sociedad convienen aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas. Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta ley. La empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C, ha adoptado la forma especial de Sociedad Anónima Cerrada, porque no tiene más de 20 socios y tampoco acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores

3.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- A. Gerencia General
 - a) Gerencia de Desarrollo y Producción
 - b) Dirección Médica
 - c) Gerencia de Administración y Finanzas

Cada una de ellas con sus divisiones y conformada con personal especializado. Estas áreas reportan a la Gerencia inmediata, la que a su vez está controlada Gerencia General.

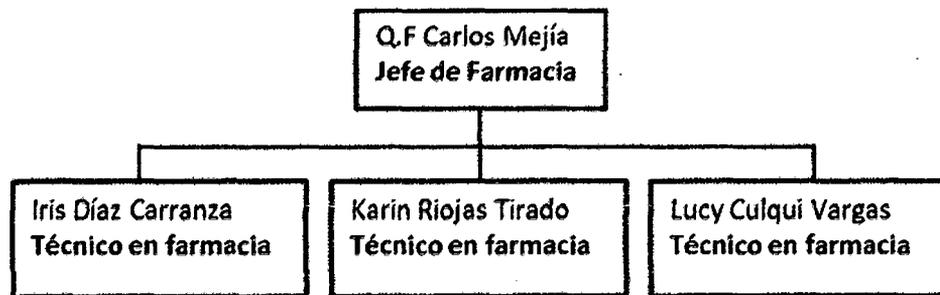


ÁREAS CORRESPONDIENTES A GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- a) **Área de Farmacia:** Esta área cuenta con personal especializado para la compra de lo que en la clínica consideramos nuestra mercadería.
- Medicamentos
 - Certificados médicos

Se ocupa de atender las órdenes médicas hacia los pacientes de la misma clínica como al público en general, a través de la selección, preparación, adquisición, control, dispensación, información de medicamentos y otras actividades orientadas a conseguir una utilización apropiada, segura y costo-efectiva de los medicamentos y productos sanitarios, en beneficio de los pacientes atendidos en el establecimiento asistencial.

Organigrama



- b) **Área de Contabilidad Y Cobranzas.**

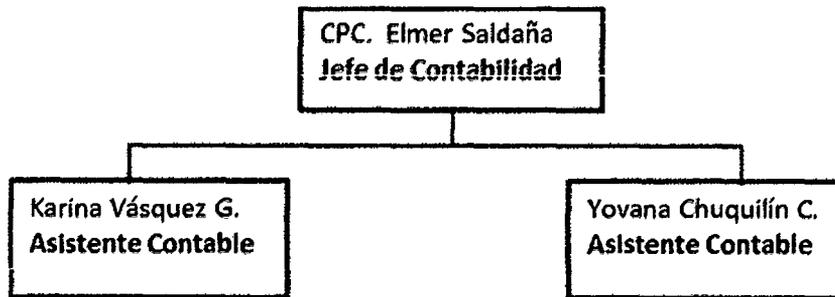
Registra en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.

Informa y proporciona en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera a quien lo solicite

Decide suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación, y control, salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa

Sirve como comprobante fidedigno, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico.

Organigrama



- c) **Área de Facturación:** Encargado del proceso de facturar, los servicios o productos que proporciona o vende la empresa.

Su responsabilidad es generar la factura correspondiente, asegurándose de la cantidad a cobrar sea la correcta y toda la información sea llenada apropiadamente.

Su responsabilidad incluye el envío de las mismas, llegando hasta tener que confirmar la recepción de las facturas por parte del cliente, y confirmar la forma y fecha de pago.

Para posteriormente de acuerdo a los términos de pago negociados, asegurarse de que se reciba el pago correspondiente, dentro de los días estipulados. Cuando esto no sucede es responsable de darle seguimiento al cobro de la factura, en casos de retrasos extremos puede llegar a requerir que se le detengan envíos a un cliente moroso, o pedir que se inicien procesos legales.

- d) **Área de Seguros y Cobranzas:** El área de seguros y cobranzas está encargada de hacer seguimiento a la venta de servicios médicos que se da a las personas de las diferentes empresas, asegurados en Mapfre, Pacífico, la Positiva, Rímac, etc. Hasta que dichas aseguradoras depositen en monto correspondiente a las atenciones que se le dé a sus asegurados.

- e) **Área de Mantenimiento.** El área de Mantenimiento se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa de mantenimiento de las instalaciones y equipos.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

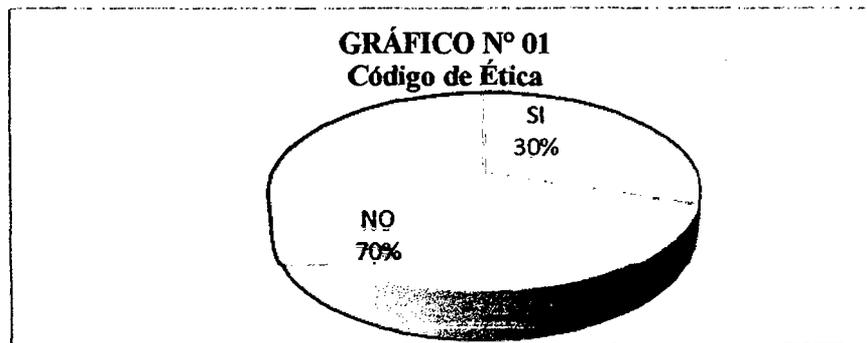
4.1.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

1. AMBIENTE DE CONTROL

TABLA N° 01
Código de Ética

¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?	f_i	P_i (%)
SI	6	30%
NO	14	70%
Totales	$n = 20$	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

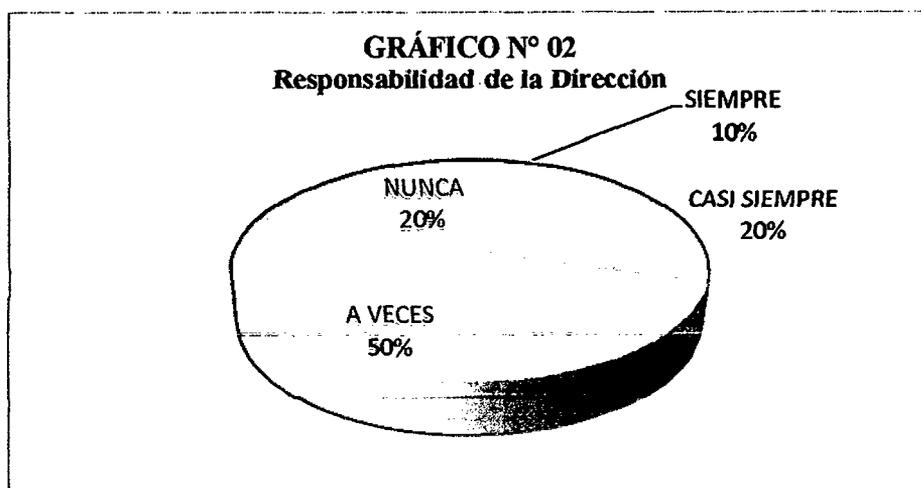
ANÁLISIS: Se puede observar que del 100% de la población encuestada, un 70% afirma que no existe, ni se les da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación, mientras que un 30% respondió que si se les ha dado a conocer un código de conducta al momento de la contratación.

INTERPRETACIÓN: Los resultados indican que la mayor parte del personal no conoce un código de ética de la empresa, lo que no les permite alcanzar los más altos estándares dentro de un determinado comportamiento o acción.

TABLA N° 02
Responsabilidad de la Dirección

¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	2	10%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	10	50%
NUNCA	4	20%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

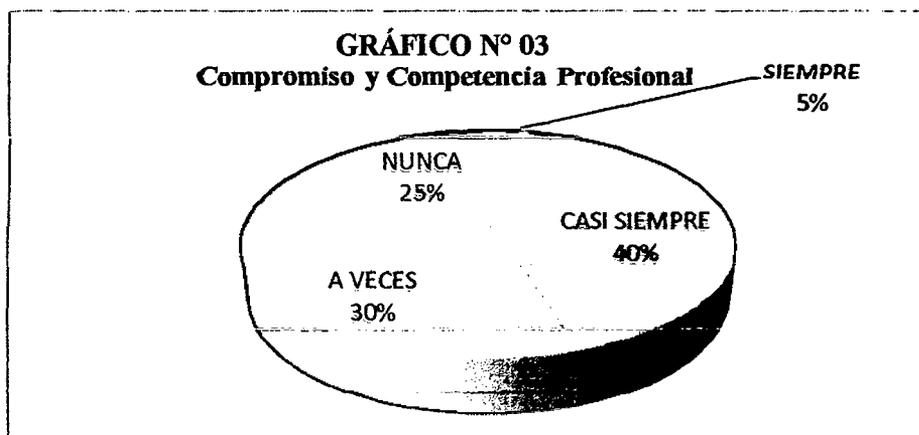
ANÁLISIS: Se puede observar que del 100% de la población encuestada, el 50% opina que a veces los directivos responden a los comportamientos que atenta contra la ética, mientras que un 20%, considera que nunca actúa ante tales circunstancias.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las respuestas, la mitad de los encuestados sienten que la dirección no actúa ante comportamientos que atentan contra la ética, esto genera que el personal esté descontento, ya que existen autoridades pero no toman las acciones correctivas cuando se les comunica ciertos problemas que existen en las distintas áreas.

TABLA N° 03
Compromiso y competencia profesional

¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	8	40%
A VECES	6	30%
NUNCA	5	25%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

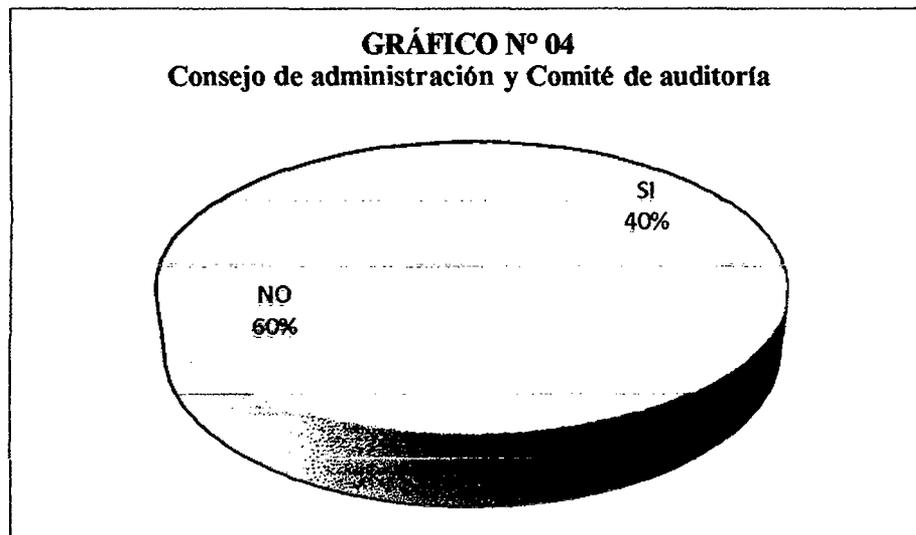
ANÁLISIS: Del total de los encuestados observamos que un 40% de ellos opina que casi siempre hay preocupación por parte de la gerencia por tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo, un 30% opina que a veces, un 25% respondió nunca, mientras que para un mínimo 5% la empresa siempre se preocupa por realizar tales actividades.

INTERPRETACIÓN: Según la respuesta de los encuestados puede observar que existe una mínima preocupación por parte de la gerencia en tener documentados descripciones formales o informales de puestos de trabajo, lo cual genera que no estén bien establecidas las funciones que debe realizar el personal.

TABLA N° 04
Consejo de administración y Comité de auditoría

¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?	f_i	P_i (%)
SI	8	40%
NO	12	60%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

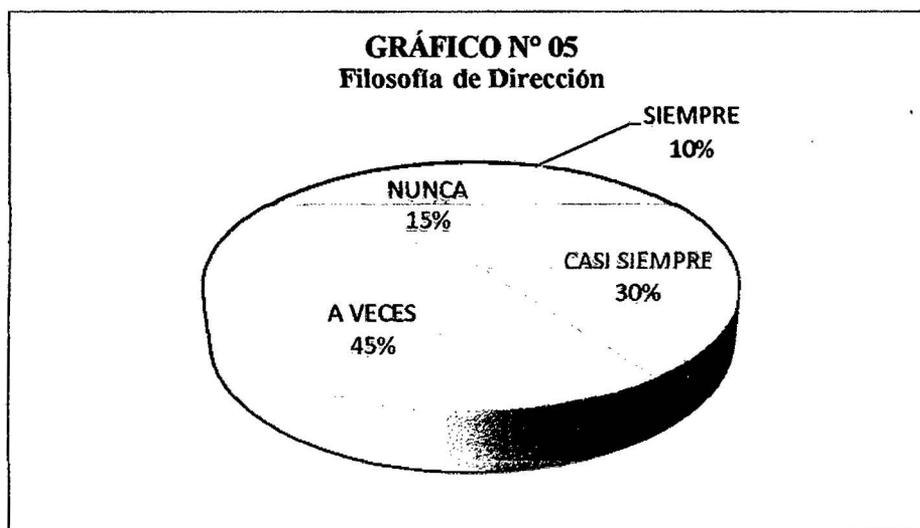
ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados, el 60% opinan que no existe un Consejo de administración o Comité de auditoría que indique que hay un elemento de control en la empresa, mientras que un 40% opinó que si existe.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, la mayoría respondió que no existe un Consejo de administración o Comité de auditoría que indique que hay un elemento de control en la empresa. Lo que evidencia un desentendimiento por parte de los directivos hacia el Sistema de Control Interno.

TABLA N° 05
Filosofía de Dirección

¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	2	10%
CASI SIEMPRE	6	30%
A VECES	9	45%
NUNCA	3	15%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

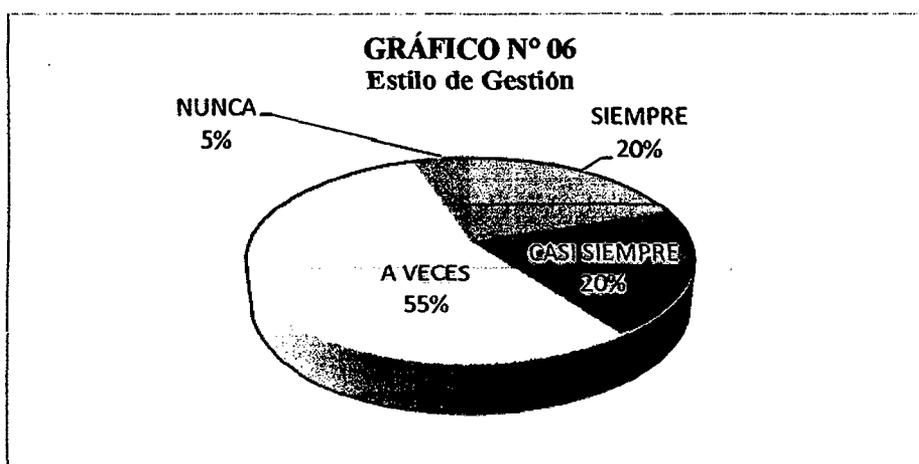
ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada, observamos que un 45 % opina que a veces se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado dentro de la empresa, mientras que un 30% respondió que casi siempre se protegen dichos activos dentro de la empresa, un 15% afirma que nunca, mientras que sólo un 10% respondió que siempre se protegen dichos activos.

INTERPRETACIÓN: La mayoría del personal siente que a veces se protegen los activos de la empresa del acceso o uso no autorizado.

TABLA N° 06
Estilo de Gestión

¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	4	20%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	11	55%
NUNCA	1	5%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

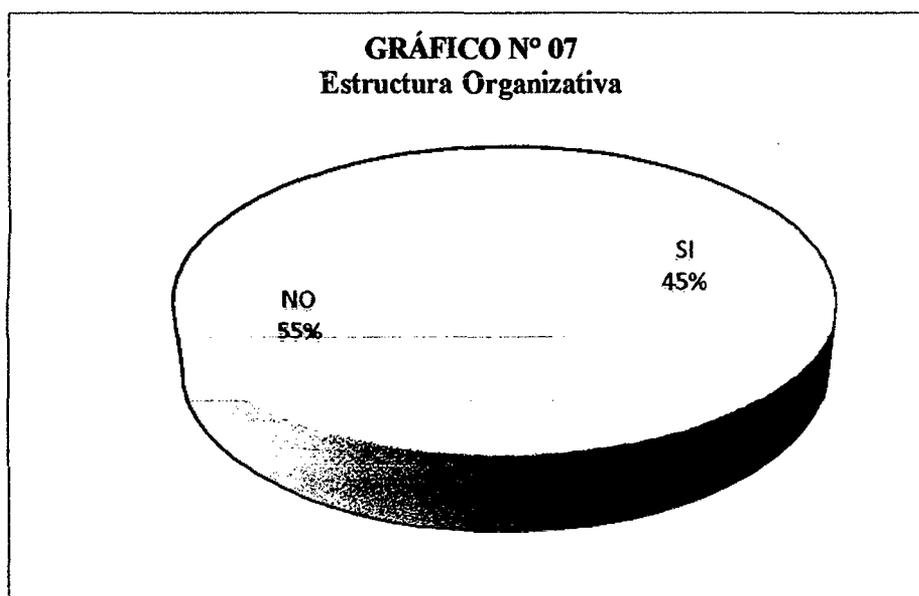
ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada, observamos que en su mayoría opinan que a veces la gerencia emplea procesos para monitorear los riesgos del negocio que afectan a la organización, mientras que un 20% opina que la empresa casi siempre emplea dichos procesos, otro 20% opina que siempre, mientras que un mínimo 5% opinó que nunca.

INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados respondieron que la gerencia a veces conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos del negocio, esto genera que la empresa no esté prevenida ante cualquier contingencia.

TABLA N° 07
Estructura Organizativa

¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?	f _i	P _i (%)
SI	9	45%
NO	11	55%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

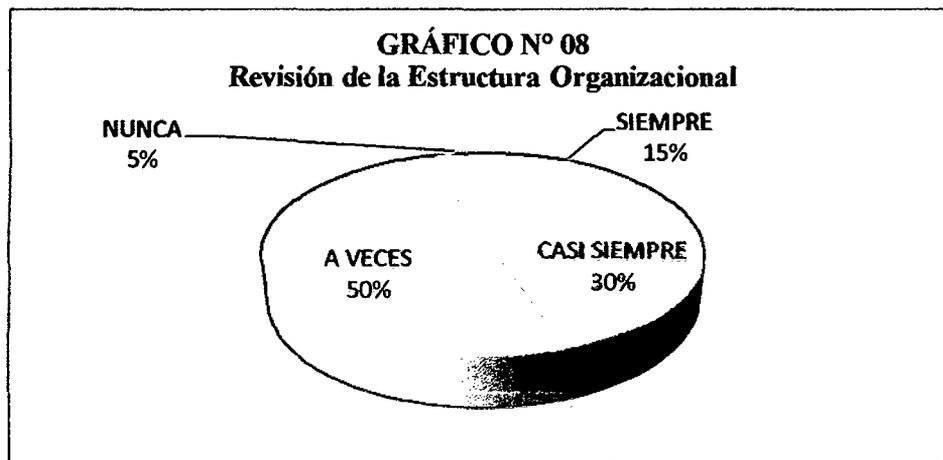
ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados, observamos que en su mayoría opinan que la estructura organizacional no es adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa.

INTERPRETACIÓN: Se puede observar que una buena parte del personal opina que no existe una clara segregación de funciones, generando la sobrecarga de trabajo al personal y que muchas de las actividades no se realicen de manera adecuada.

TABLA N° 08
Revisión de Estructura Organizacional

¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	3	15%
CASI SIEMPRE	6	30%
A VECES	10	50%
NUNCA	1	5%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

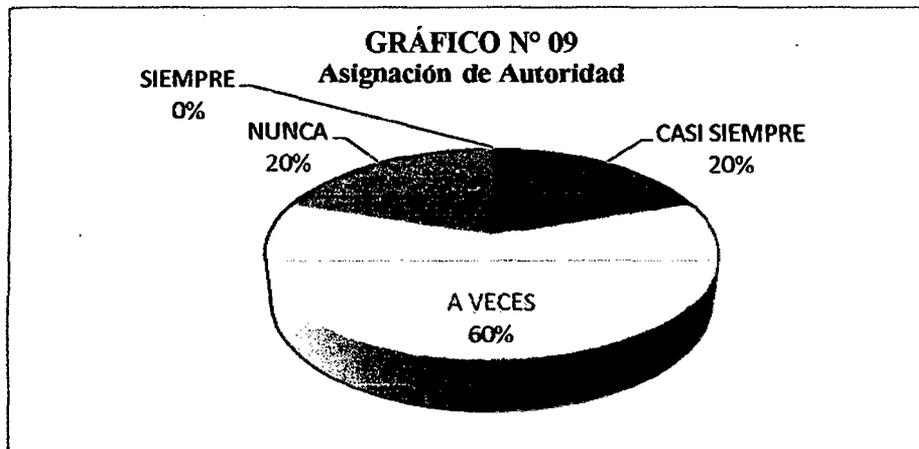
ANÁLISIS: Observamos que para el 50% de los encuestados la gerencia a veces se preocupa por establecer y modificar la estructura organizacional de acuerdo a los cambios condicionantes de la empresa, para un 30% esto es casi siempre, un 15% opina que siempre, mientras que para un 5% nunca.

INTERPRETACIÓN: Del resultado de las encuestas podemos observar que la mitad de los encuestados sienten que la gerencia no se preocupa por modificar la estructura organizacional de la empresa, ya que notan un incremento en ventas y otros procesos operativos, más la cantidad de personal sigue siendo la misma.

TABLA N° 09
Asignación de Autoridad

¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	12	60%
NUNCA	4	20%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

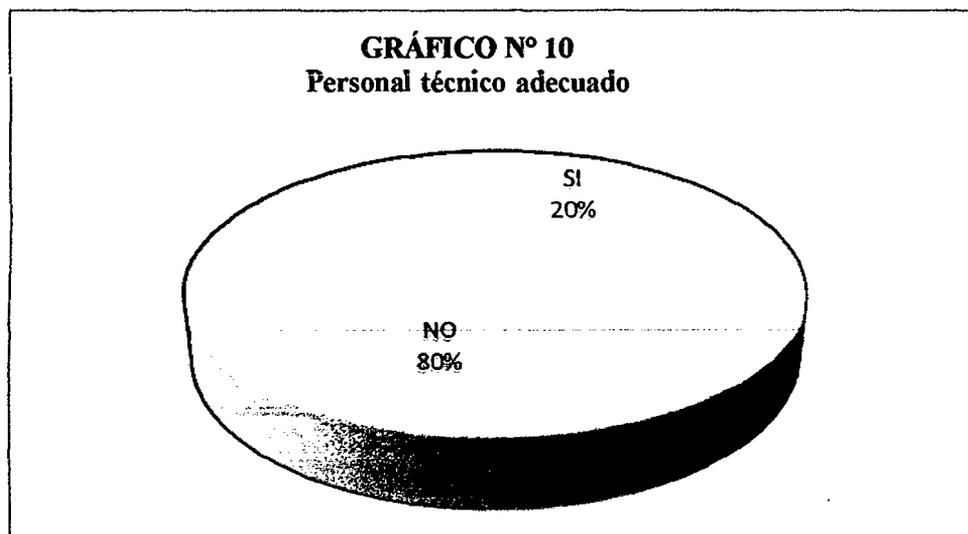
ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada, podemos observar que el 60% respondieron que a veces se realiza asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de forma sistemática en toda la organización de la empresa, un 20% de ellos respondió que casi siempre, mientras que el 20% restante opinó que nunca.

INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta observamos que la mayoría opinó que a veces se realiza la asignación de responsabilidad a los empleados en forma sistemática, esto genera que ellos realicen trabajos sin saber hasta qué limite es su responsabilidad dentro de la organización.

TABLA N° 10
Personal técnico adecuado

¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?	f _i	P _i (%)
SI	4	20%
NO	16	80%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

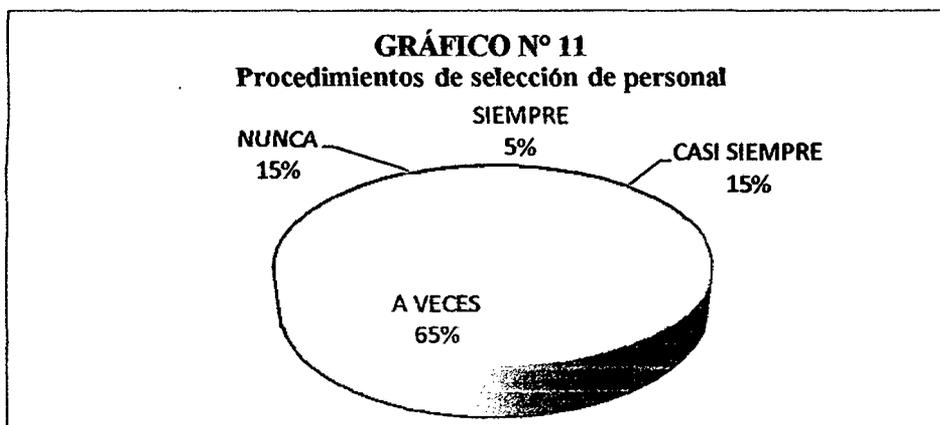
ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada, observamos que el 80% opina que no existe el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad, mientras que un 20% afirma que si existe.

INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta observamos que la mayoría de ellos manifiesta que la empresa no tiene el personal suficiente para el proceso de datos y contabilidad, Por lo que deducimos que no existe una buena segregación de funciones en el área contable, generando la sobrecarga de trabajo en el personal.

TABLA N° 11
Procedimientos de selección de personal

¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	3	15%
A VECES	13	65%
NUNCA	3	15%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Del total de los encuestados observamos que el 65% de ellos opina que a veces se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de persona, para un 15% esto nunca se cumple, para el otro 15% casi siempre se cumple y para un mínimo 5% esto siempre se cumple.

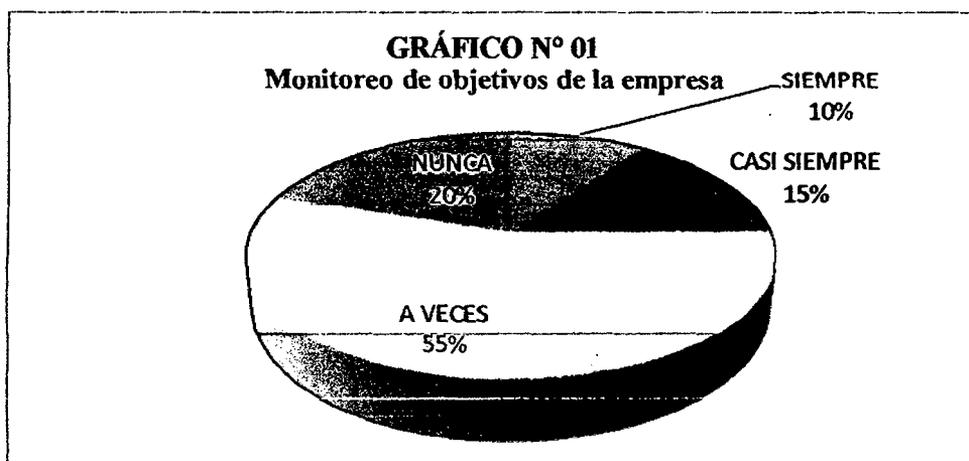
INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta observamos que la mayoría de los encuestados respondió que a veces existe un proceso de selección dentro de la empresa, lo que implica que sólo una parte del personal ha pasado por dicho proceso al momento de la contratación.

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

TABLA N° 01
Monitoreo de objetivos de la empresa

¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos del negocio, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	2	10%
CASI SIEMPRE	3	15%
A VECES	11	55%
NUNCA	4	20%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

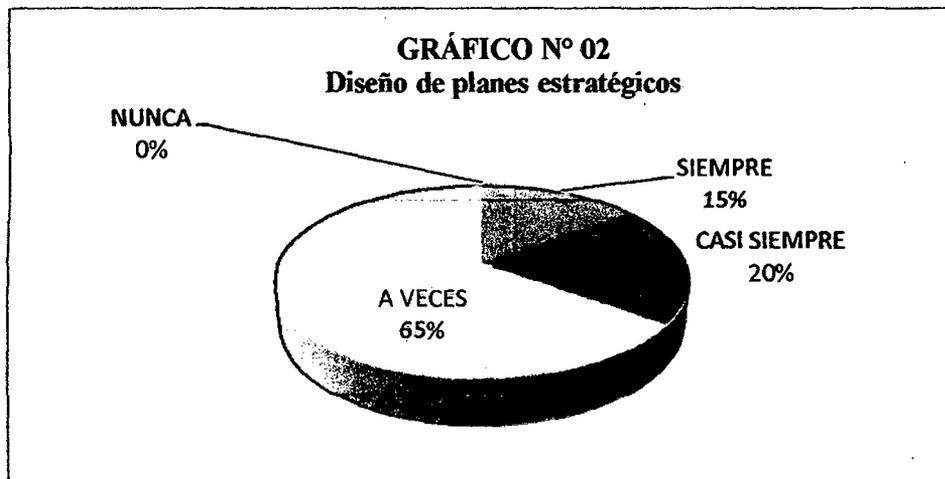
ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada, podemos observar que el 55% opinó que la empresa a veces establece, comunica y monitorea los objetivos del negocio, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, etc., mientras que un 20% de ellos opina que nunca.

INTERPRETACIÓN: De la encuesta aplicada observamos que la mayoría respondió que a veces la empresa establece, comunica los objetivos del negocio como rentabilidad, porque de hacerlo los beneficios sería también para el personal.

TABLA N° 02
Diseño de planes estratégicos

¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	3	15%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	13	65%
NUNCA	0	0%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

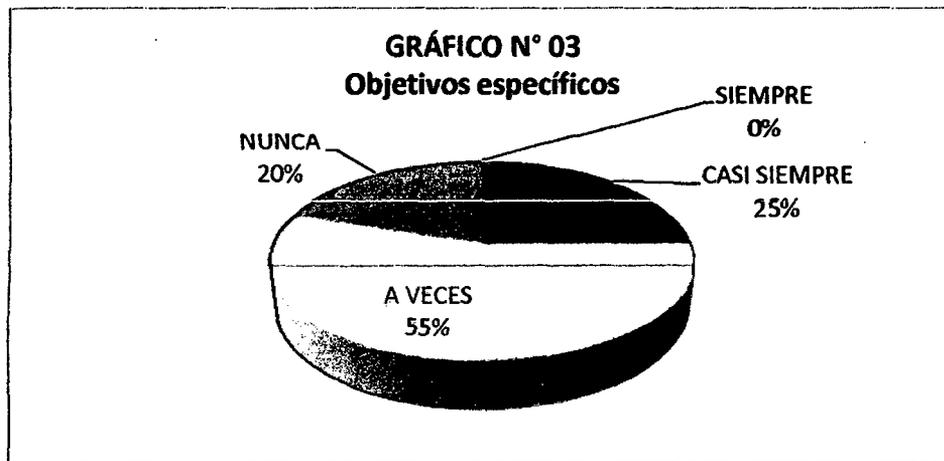
ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados, observamos que el 65% respondió que a veces se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos, un 20% respondió que casi siempre, mientras que un 15% respondió que siempre.

INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta, observamos que la mayoría siente que no se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que gerencia debe poner más atención a este tipo de situaciones, ya que el personal trabajará orientándose al cumplimiento de dichos objetivos

TABLA N° 03
Objetivos específicos

¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	5	25%
A VECES	11	55%
NUNCA	4	20%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

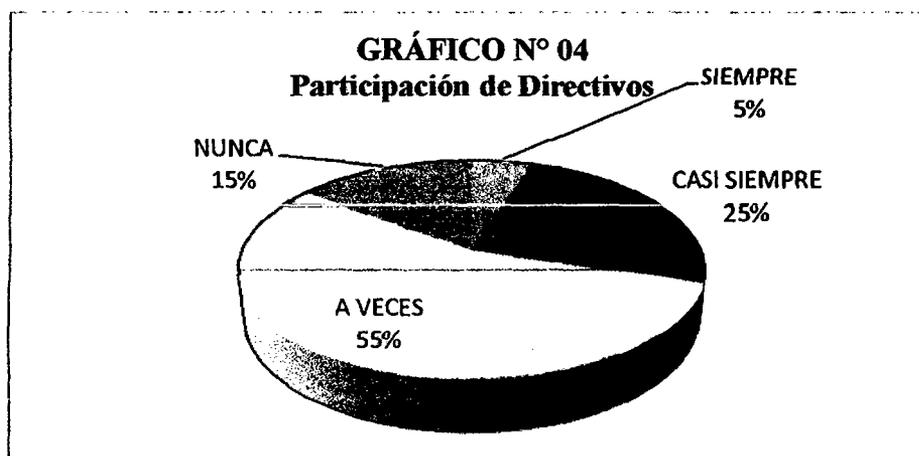
ANÁLISIS: Del total de los encuestados observamos que el 55% opina que no se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que siguen siendo relevantes, un 25% respondió que casi siempre, mientras que un 20% respondió que nunca.

INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta se puede apreciar que la mayoría siente que los planes estratégicos de la empresa no son revisados periódicamente, por lo que no saben si siguen siendo relevantes o no.

TABLA N° 04
Participación de Directivos

¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	5	25%
A VECES	11	55%
NUNCA	3	15%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

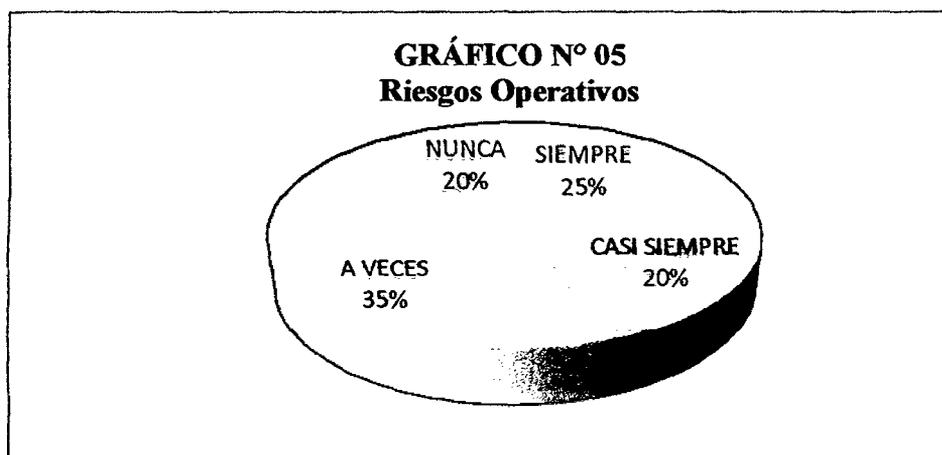
ANÁLISIS: Podemos observar que del 100% de la población encuestada el 55% opinó que a veces los directivos de departamentos participan en la determinación de las actividades de las que son responsables, un 25% respondió que casi siempre, un 15% de respondió que nunca, mientras que un reducido 5% respondió siempre.

INTERPRETACIÓN: según las respuestas de los encuestados, podemos observar que para la mayoría de ellos los directivos no participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables, esto genera que el personal no realice su trabajo de manera adecuada ya que no hay que monitoree dicho trabajo.

TABLA N° 05
Riesgos Operativos

¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	5	25%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	7	35%
NUNCA	4	20%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

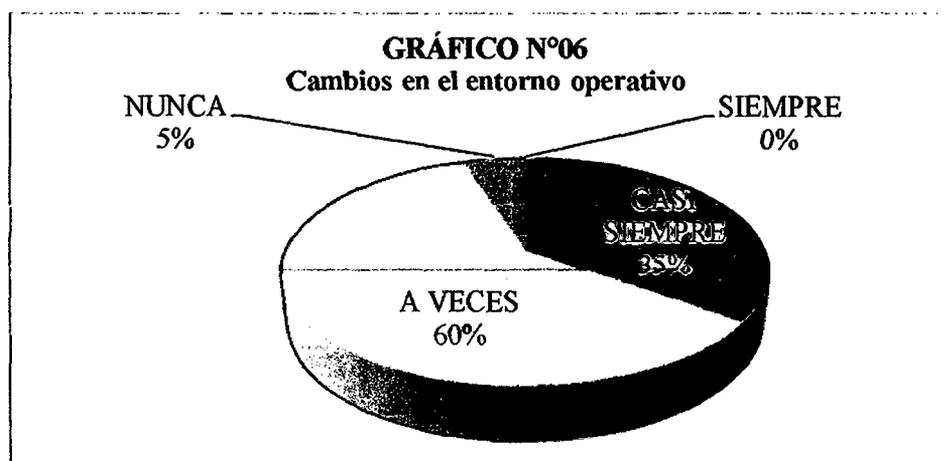
ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados, observamos que un 35% de ellos opinó que a veces son bien controladas las adquisiciones, ventas, disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos, mientras que un 25% de ellos respondió que siempre, un 20% respondió que casi, y el 20% restante opinó que nunca se controlan los procesos operativos dentro de la empresa.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, observamos que la mayoría respondió que no son bien controlados los procesos operativos dentro de la empresa, lo cual puede ocasionar grandes pérdidas tanto económicas como de posicionamiento en el mercado.

TABLA N° 06
Cambios en el entorno operativo

¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios pueda tener sobre las prácticas contables de la empresa?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	7	35%
A VECES	12	60%
NUNCA	1	5%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada podemos observar que el 60% opinó que a veces se establecen procesos para que el área de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, un 35% respondió que siempre, y el 5% restante opinó que nunca.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, la mayoría respondió que a veces se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, esto genera que dichos cambios no sean revisados ni se pueda determinar qué efectos acarrearán estos cambios para la empresa.

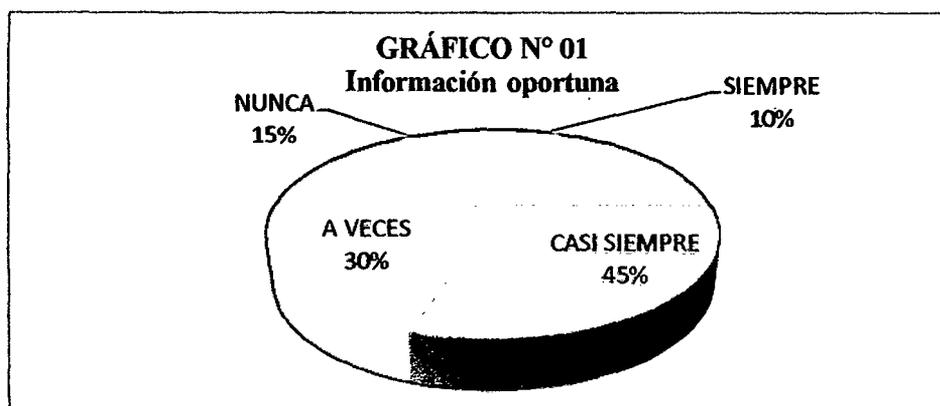
3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN

TABLA N° 01
Información oportuna

¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna?)	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	2	10%
CASI SIEMPRE	9	45%
A VECES	6	30%
NUNCA	3	15%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

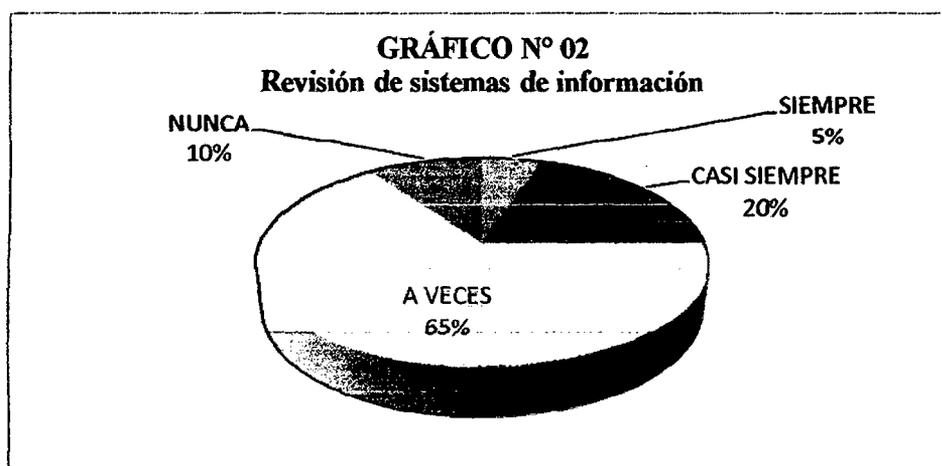
ANÁLISIS: Podemos observar que un 45 % de la población encuestada opinó que los socios y la gerencia casi siempre reciben información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades, un 30% respondió a veces un 15% respondió nunca, mientras que el 10% restante respondió siempre.

INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta, observamos una gran parte de los encuestados manifiestan que la gerencia y los socios no reciben información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades.

TABLA N° 02
Revisión de sistemas de información

¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	13	65%
NUNCA	2	10%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

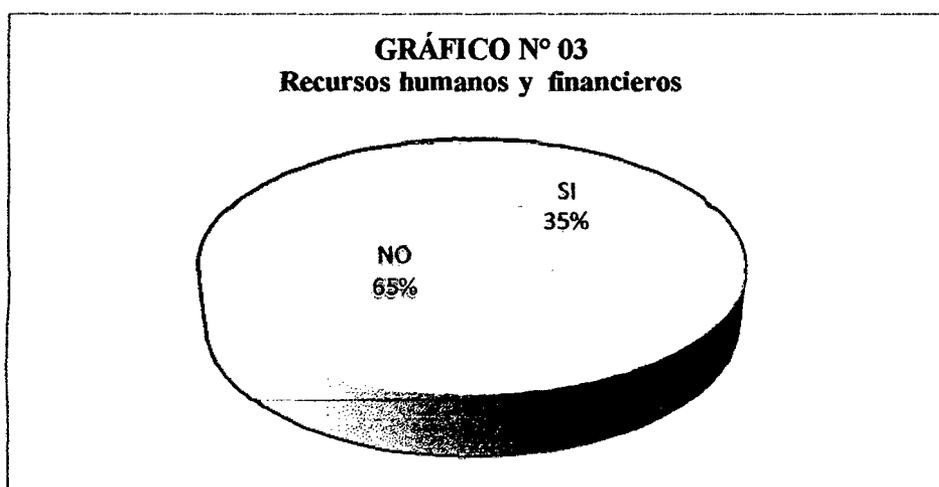
ANÁLISIS: Del total de los encuestados observamos que el 65% opinó que a veces los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos, un 20% respondió casi siempre, mientras que para un 10% esto nunca se cumple.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, vemos que la mayoría respondió que a veces los sistemas de información son desarrollados y responden al logro de sus objetivos de la empresa, por lo que el personal no trabaja en base al logro de dichos objetivos.

TABLA N° 03
Recursos humanos y financieros

¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?	f _i	P _i (%)
SI	7	35%
NO	13	65%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Observamos que el 65% de los encuestados opinó que la gerencia no destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, ni asegura y supervisa a los usuarios participantes en el desarrollo y prueba de los programas, mientras que un 35% respondió que sí.

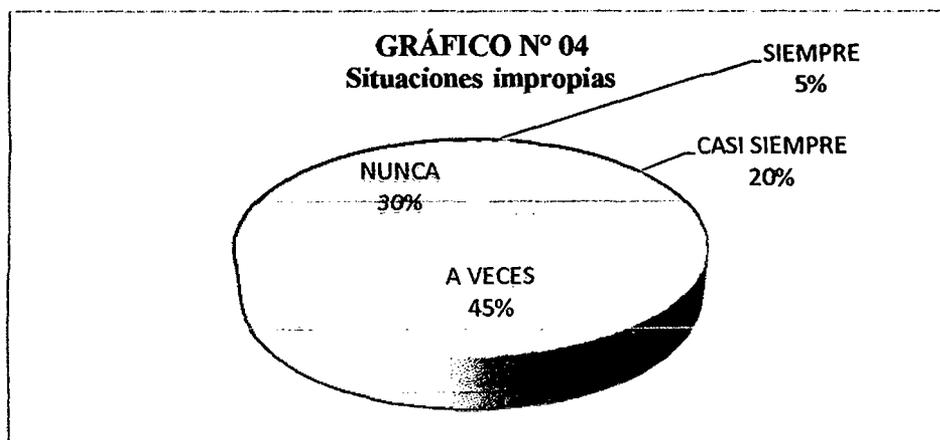
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, observamos que la mayoría no siente el apoyo de parte de la gerencia tanto en recursos humanos como financieros, lo cual genera que los mismos tengan sobre carga de trabajo.

COMUNICACIÓN

TABLA N° 04
Situaciones impropias

¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?	f _i	Pi (%)
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	4	20%
A VECES	9	45%
NUNCA	6	30%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

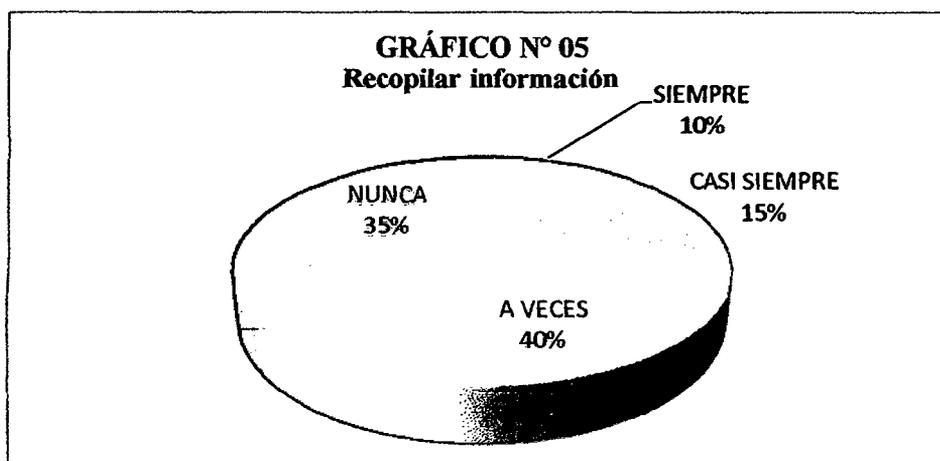
ANÁLISIS: Del 100% de los encuestados observamos que un 45% de ellos opinó que a veces se sigue un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias a sus respectivas jefaturas, un 30% opinó que nunca y sólo un reducido 5% opinó que siempre.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta observamos que la mayoría siente que se les pone poca atención cuando comunican situaciones impropias a la gerencia, esto genera incomodidades, disgustos y poca comunicación entre el personal de las mismas áreas.

TABLA N° 05
Recopilar información

¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	2	10%
CASI SIEMPRE	3	15%
A VECES	8	40%
NUNCA	7	35%
Totales	$n = 20$	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Del total de los encuestados observamos que un 40% opina que a veces se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas y se responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones, un 35% opinó que nunca, un 15% casi siempre y sólo un 10% opinó que siempre se cumple con este proceso.

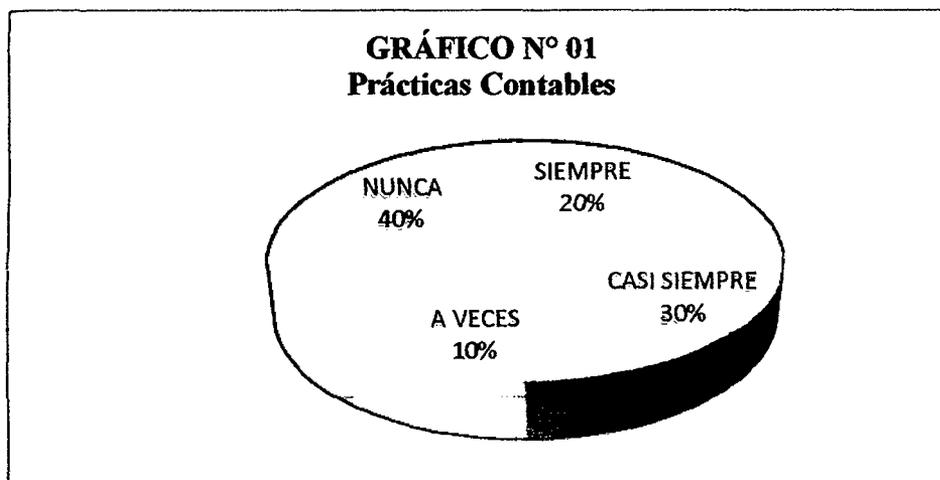
INTERPRETACIÓN: De los resultados de la encuesta vemos que la mayoría del personal siente la poca importancia por parte de las gerencias en contar con procesos para recopilar información de los clientes, proveedores y todos aquellos implicados en los procesos operativos de la empresa, esto genera pérdidas económicas para la empresa, ya que no son bien controladas sus adquisiciones ni sus ventas.

4. ACTIVIDADES DE CONTROL

TABLA N° 01
Prácticas contables

¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	4	20%
CASI SIEMPRE	6	30%
A VECES	2	10%
NUNCA	8	40%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

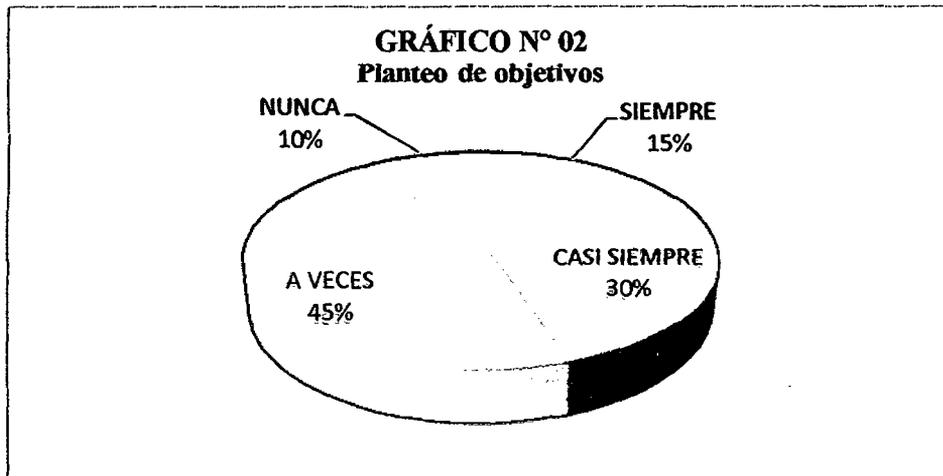
ANÁLISIS: Del total de los encuestados, observamos que un 40% de ellos responde que nunca se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas durante el año, un 30% respondió casi siempre, un 20% respondió que siempre, mientras que un 10% opinó que a veces se siguen éstas prácticas contables.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, observamos que no se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas, lo que genera desorden en la información contable y un arduo trabajo a fin de año, ya que no se tomaron las medidas necesarias en las fechas adecuadas.

TABLA N° 02
Planteo de objetivos

¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	3	15%
CASI SIEMPRE	6	30%
A VECES	9	45%
NUNCA	2	10%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Del total de los encuestados, observamos que un 45% opina que la gerencia a veces plantea objetivos claros en términos de metas financieras y de operación, un 30% respondió casi siempre, un 15% respondió siempre mientras que un 10% percibe que la gerencia nunca cumple con el planteamiento de sus objetivos.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, observamos que para el personal no están bien claros los objetivos que se plantea la empresa, tanto en presupuesto, utilidades y otras metas financieras, estos trabajan pero no saben cuáles son los objetivos a lograr.

TABLA N° 03
Sistema de presupuesto

¿Se plantea un sistema de presupuesto?	f _i	Pi (%)
SIEMPRE	3	15%
CASI SIEMPRE	3	15%
A VECES	4	20%
NUNCA	10	50%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

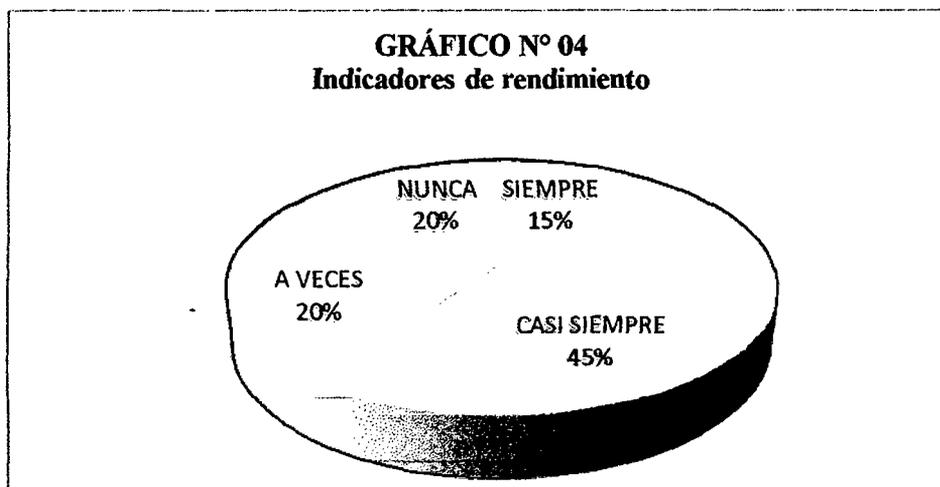
ANÁLISIS: Del total de los encuestados el 50% respondió que nunca se plantea un sistema de presupuesto en la empresa, un 20% de ellos respondió que a veces se plantea un sistema de presupuesto, un 15% respondió que casi siempre y un 15% respondió que siempre.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados, podemos observar que la mitad de los encuestados respondió que la empresa no se plantea un sistema de presupuesto, son los propios gerentes los que afirman esta situación, lo cual a futuro acarreará problemas antes cualquier eventualidad.

TABLA N° 04
Indicadores de rendimiento

¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?	f _i	P _i (%)
SIEMPRE	3	15%
CASI SIEMPRE	9	45%
A VECES	4	20%
NUNCA	4	20%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

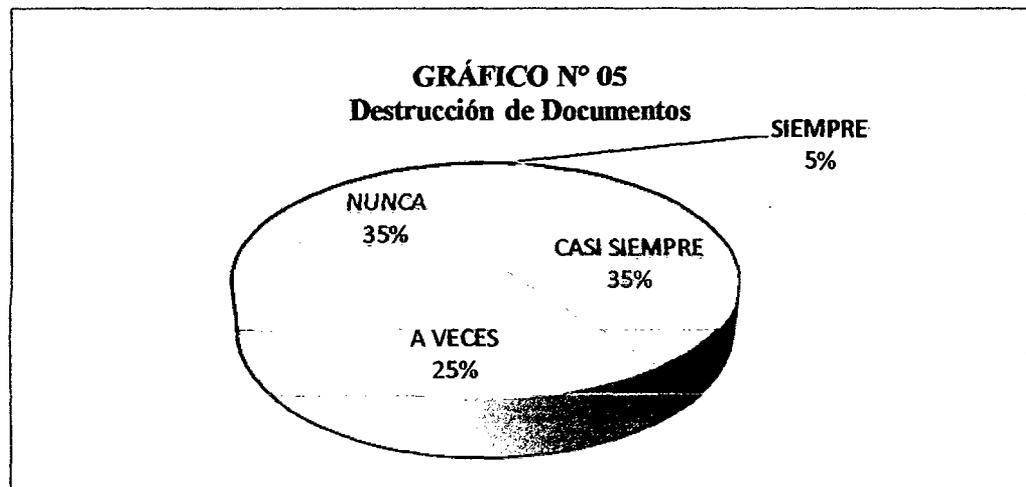
ANÁLISIS: Del total de los encuestados observamos que, un 45% de ellos opina que la gerencia casi siempre cuenta con indicadores de rendimiento e identifica variaciones significativas, un 20% opina que a veces, un 15 % opinan que siempre, mientras que para un 20% la gerencia nunca cumple con este tipo de indicadores.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados, una cantidad considerable de los encuestados, manifiestan que la gerencia casi siempre cuenta con indicadores clave de rendimiento, e identifica variaciones significativas, lo que significa que a nivel de gerencia si tienen en claro los resultados que deben obtener, más no existe comunicación con el personal.

TABLA N° 05
Destrucción de Documentos

¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	7	35%
A VECES	5	25%
NUNCA	7	35%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Del total de la población encuestada, un 35% opina que la gerencia nunca establece procedimientos para prevenir la destrucción de documentos, registros y activos, un 35% respondió casi siempre, un 25% respondió a veces, mientras que un reducido 5% respondió que siempre se establece este tipo de procedimientos.

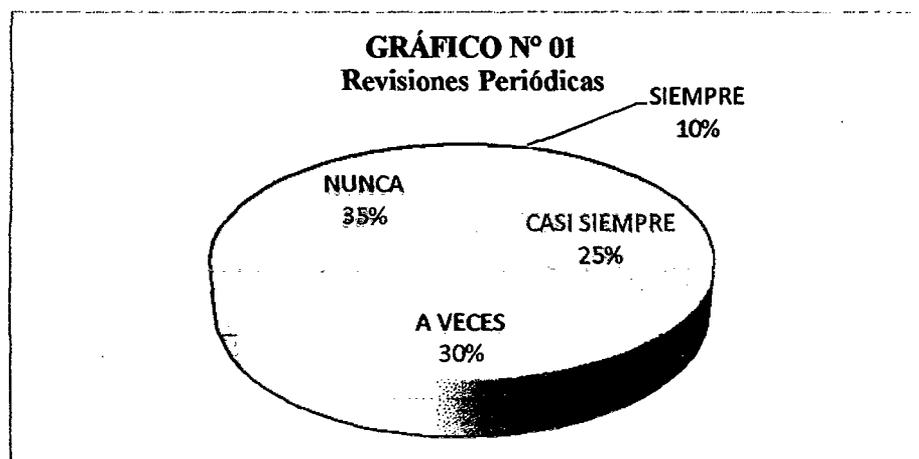
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, una cierta cantidad de los encuestados manifiestan que la gerencia pocas veces establece procedimientos para prevenir el uso no autorizado a la destrucción de documentos, etc., lo que puede ocasionar la pérdida de información clave.

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

TABLA N° 01
Revisiones periódicas

¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	2	10%
CASI SIEMPRE	5	25%
A VECES	6	30%
NUNCA	7	35%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

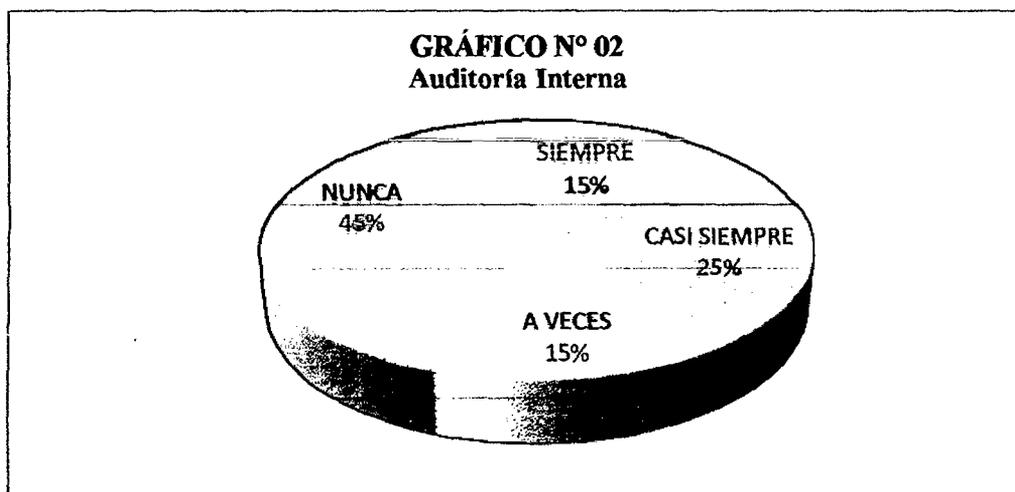
ANÁLISIS: Del total de los encuestados, observamos que un 35 % afirma que la gerencia nunca revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que estos estén siendo bien aplicados, un 30% respondió a veces, un 25% respondió casi siempre, y sólo un 10% respondió que siempre se realiza este tipo de procedimiento por parte de gerencia.

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la encuesta, observamos que una cantidad considerable de encuestados manifestaron que la gerencia pone poco interés en asegurarse que los pocos controles que ha establecido, se están aplicando u omitiendo.

TABLA N° 02
Auditoría Interna

¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	f_i	P_i (%)
SIEMPRE	3	15%
CASI SIEMPRE	5	25%
A VECES	3	15%
NUNCA	9	45%
Totales	n = 20	100%

Fuente: Encuesta Propia



Fuente: Encuesta Propia

ANÁLISIS: Del 100% de la población encuestada, observamos que un 45% afirma que Nunca existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo, un 25% respondió casi siempre, un 15% respondió que a veces, y el 15% restante respondió que gerencia siempre monitorea sus actividades a través de auditoría interna.

INTERPRETACIÓN: Según las respuestas de los encuestados, observamos que una cierta cantidad del personal manifiesta que la gerencia no utiliza auditoría interna para asistir a sus actividades de monitoreo, lo que a futuro acarreará tanto pérdidas económicas como de oportunidades en el mercado.

4.1.2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Las respuestas de las encuestas fueron tabuladas y se realizó un primer análisis narrativo que permite visualizar en conjunto los hallazgos obtenidos para cada pregunta.

Para cada uno de los componentes del control interno hay cuatro posibles respuestas (siempre, casi siempre, a veces y nunca) a la cuales se les asigna un valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento (1, 2, 3, 4); posteriormente los valores asignados según las respuestas se promedian para obtener una calificación final del componente, y de esta manera determinar su nivel de eficiencia:

INTERPRETACIÓN DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
Respuesta	Valores asignados	Nivel de cumplimiento	Descripción
Siempre	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio (Muy Bueno)
Casi siempre	3	Medio	Cumplimiento Parcial (Bueno)
A veces	2	Bajo	Mínimo Cumplimiento (Malo)
Nunca	1	Ninguna	Cumplimiento Nulo (Muy Malo)

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro observamos que:

(Cumplimiento Satisfactorio) - (Cumplimiento Nulo) = Mínimo cumplimiento

$$\frac{(4 - 1)}{4} = \frac{3}{4} = 0.75 \text{ (Mínimo Cumplimiento)}$$

Por lo tanto los intervalos para la calificación estarán dados de la siguiente manera:

(∞ _____ 1.75 >	Muy Malo
(1.75 _____ 2.50 >	Malo
(2.50 _____ 3.25 >	Bueno
(3.25 _____ 4 >	Muy Bueno

En principio el Control Interno de la empresa, según los resultados de la evaluación, está en el mínimo cumplimiento, la mayoría de las respuestas están entre A Veces y Nunca y la presentación de los resultados y análisis se expresan como sigue:

De esta manera se obtiene una calificación promedio para cada uno de los componentes del control según el informe COSO.

- **AMBIENTE DE CONTROL.** Para el ambiente de control se realizan 11 preguntas. Estas preguntas son contestadas por 20 personas bajo las opciones de "siempre", "casi siempre", "A veces" y "nunca". Según lo contestado por los encuestados de los tres niveles (estratégico, táctico y operativo), a cada pregunta se le adjudica el valor correspondiente relacionado (ver la tabla N° 01- Apéndices).

De esta tabulación, el promedio final para control interno resulta como sigue:

AMBIENTE DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	2.05
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	2.25
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	2.20
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	2.45
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	2.45
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	1.80
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	1.95
TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL	2.16

Fuente: Resultados Encuesta

Con una calificación promedio de 2,16 se determina el mínimo cumplimiento del sistema de control interno en lo que se refiere al **Ambiente de Control**. Esta calificación se justifica de la siguiente manera:

En particular con los elementos referidos pertinentes a la integridad y los valores éticos, en la empresa no existe, ni se divulga un Código de conducta o de Ética; a pesar de que el personal reconoce que con alguna frecuencia la dirección enfatiza en forma verbal en diferentes espacios de encuentro del personal, la importancia de la integridad y comportamiento ético, no hay evidencia de que esto se cumpla.

En este mismo sentido, los entrevistados refieren que la dirección a veces responde ante violaciones de normas de comportamiento o comportamientos antiéticos. La respuesta de la gerencia depende básicamente del tipo de

conducta generada, en el caso de clínica Limatambo Cajamarca S.A.C, la gerencia reporta que las falencias más frecuentes en este sentido son los robos de mercancía, y la medida correctiva cuando se identifican estos casos es retirar al empleado de la empresa.

En cuanto a la variable de compromiso con la competencia profesional, la empresa no cuenta con descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos. Aunque a veces se realiza una evaluación del perfil requerido para cada cargo en el momento de contratación de personal. Efectivamente, sobre éste tema no se hallan evidencias de manuales de funciones y responsabilidades que permitan que los empleados tengan pautas para el desarrollo de su trabajo.

Aunque el nivel estratégico refiere que se cuenta con mecanismo de control interno, según los resultados de la encuesta realizada a algunos trabajadores de la empresa, estos no son conocidos por el personal. De igual forma, no se identifica actualmente un consejo de administración, un comité de auditoría, o auditor interno o externo delegado para examinar periódicamente las actividades de la empresa, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas necesarias en pro de la mejora o mantenimiento satisfactorio del control interno.

En relación con la filosofía de dirección y el estilo de gestión, el nivel estratégico tiene la percepción de que a veces se protegen los activos de la empresa (incluyendo los bienes intelectuales y la información).

La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía, según lo estiman el nivel estratégico y el operativo. Lo mismo no sucede con el nivel táctico, para quien la estructura no es insuficiente, pues considera que el volumen de trabajo es alto, tanto en la producción como en los procesos de facturación, pagos y recaudo, esto porque los niveles de ingresos de la empresa aumentan, pero sin embargo la cantidad de personal administrativo es la misma.

De la misma forma parece existir disparidad de percepción en relación con la asignación de autoridad y responsabilidad, no parece darse de forma sistemática. Para el nivel estratégico existe la información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona, en cambio para los niveles táctico y operativo ello nunca es claro.

Sobre los aspectos administrativos, contables y financieros de la estructura organizativa, el nivel estratégico refiere tener el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad, sin embargo los procesos contables se delegan a un contador y una asistente, los cuáles también están encargados de facturación de una serie, emisión de cheques y recaudos.

En materia de políticas y práctica en recursos humanos, no existe suficiente explicités y claridad en la formulación, aplicación y comunicación de normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas de la empresa. De la igual forma, no existe un mecanismo de evaluación periódica del desempeño del trabajo de cada empleado.

- **EVALUACIÓN DE RIESGOS.** Para la evaluación de riesgos se determinan 6 preguntas, y se promedian bajo la misma metodología utilizada para el ambiente de control (ver la tabla N° 02- Apéndices).

Como resultado se obtiene una calificación de 2.28, siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

EVALUACIÓN DE RIESGOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	2.33
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	2.13
RIESGO	2.40
TOTAL PROMEDIO EVALUACIÓN DE RIESGOS	2.28

Fuente: Resultados Encuesta

Con un valor promedio de calificación de 2.28, el nivel de cumplimiento para este ítem es mínimo. La evaluación permite determinar lo siguiente:

A nivel general, parece no mostrarse consistente en establecer, comunicar y monitorear los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, entre otros. La percepción del nivel estratégico es que se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos que se plantean, pero el nivel táctico infiere que no todas las veces esto se cumple y el nivel operativo percibe que ello nunca ocurre.

Una percepción similar se tiene en relación con los objetivos específicos para cada actividad, no hay consistencia en su establecimiento y revisión periódica para comprobar que continúen siendo relevantes.

En cuanto se refiere a los riesgos, se asume que no son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa, así como también los activos. No ocurre igual con el establecimiento de un proceso de evaluación de riesgos, incluyendo la estimación de la importancia de estos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir.

Un último punto con relación a la evaluación del riesgo, tiene que ver con si se establecen procesos para asegurar que la parte contable conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno. Al respecto el nivel estratégico y el nivel táctico perciben que por lo general se establecen dichos procesos, el nivel operativo nunca lo percibe. Aunque el nivel estratégico y táctico mencionan tales procesos, lo cierto es que no se hallaron evidencias documentadas al respecto.

- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.** Para este nivel se realizan 5 preguntas (ver la tabla N° 03- Apéndices), las cuales son promediadas por cada factor evaluado (información y comunicación) a fin de obtener el promedio total para este ítem.

En promedio se obtiene una calificación de 2.00, siendo el resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN PROMEDIO
INFORMACIÓN	2.25
COMUNICACIÓN	1.75
TOTAL PROMEDIO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2.00

Fuente: Resultados Encuesta

La calificación promedio obtenida es de 2,00, ubicándose también en un mínimo nivel de cumplimiento.

En cuanto a la información, los socios y la gerencia no reciben a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades, también hay aspectos tales como los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos, que no siempre parecen estar definidos y medidos.

Los sistemas de información son por lo general desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones, según los refiere el nivel estratégico y el táctico. Sin embargo, no se determina evidencia de esto, pues de los planes estratégicos no presentan documentación alguna.

En este mismo sentido, solo la gerencia refiere que destina recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo, pero al respecto no se observaron evidencias que comprobaran tal afirmación.

En la variable de comunicación, perciben que no son claramente definidas y divulgadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la empresa. A veces se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias, de igual forma, dichas situaciones reportadas no son revisadas, investigadas ni resueltas oportunamente.

La gerencia menciona que la empresa cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones, pero lo niveles intermedio y auxiliar no lo reconocen.

- **ACTIVIDADES DE CONTROL.** Para evaluar este elemento, se realizan 5 preguntas, las cuales se promedian entre los 20 encuestados y entre el número de preguntas (ver la tabla N° 04- Apéndices), a fin de obtener la calificación promedio para este aspecto.

ACTIVIDADES DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
ANÁLISIS EFECTUADOS POR LA DIRECCIÓN	2.50
PROCESO DE INFORMACIÓN	2.50
INDICADORES DE RENDIMIENTO	2.25
CONTROLES FÍSICOS	2.10
TOTAL PROMEDIO ACTIVIDADES DE CONTROL	2.34

Fuente: Resultados Encuesta

Calificación promedio de 2,34 por lo que se establece un mínimo nivel de cumplimiento:

Según el nivel estratégico de la empresa, se establecen prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año. La gerencia expresa que no se involucra en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas.

Aunque el nivel estratégico se plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, y estos son comunicados y monitoreados, ello no resulta siempre percibido por los niveles táctico y operativo.

Existe irregularidad en la frecuencia en que son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento y comunicar estas variaciones al nivel estratégico. Parece ocurrir lo mismo con el planteamiento de un sistema de presupuesto y la formulación de indicadores clave de rendimiento y la identificación de sus variaciones. En concreto, el nivel estratégico de la empresa no propone un presupuesto, y por tanto no se generan controles alrededor de este.

En cuanto a la confidencialidad y el acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos, el nivel estratégico dice siempre establecer procedimientos para prevenir estas situaciones, pero para el nivel táctico y operativo no todas las veces percibe este aspecto.

- **MONITOREO.** Para el elemento monitoreo se diseñan dos preguntas enfocadas a percibir la existencia de un elemento de control y auditoría sobre los procedimientos y procesos de la empresa.

Al respecto, se revela un promedio de 2.03 de calificación, siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
SUPERVISIÓN	2.10
MONITOREO	1.95
TOTAL PROMEDIO SUPERVISIÓN Y MONITOREO	2.03

Fuente: Resultados Encuesta

La calificación promedio para el monitoreo es de 2.03, ubicándose en un nivel de cumplimiento mínimo.

No se ejercen actividades de auditoría sobre los procesos y procedimientos. Si bien el nivel estratégico ejerce actividades de monitoreo, no existe un procedimiento a seguir en las actividades de auditoría para evaluar el control interno.

Al respecto, es importante que la empresa proponga un procedimiento de auditoría y este sea aplicado por un auditor interno o externo a fin de evaluar periódicamente los aspectos de control interno de la empresa, y mejorar las falencias que se detecten al respecto.

4.1.3. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

4.1.3.1. Diagnóstico

Una vez evaluado el sistema de control interno, se establecen las siguientes debilidades:

- Predominio de actividades incompatibles que ponen en riesgo el disponible de la empresa.
- Ausencia total de manuales de funciones y procedimientos plasmados en documentos.
- Ausencia de código de ética y conducta, y divulgación del mismo.
- No se conocen adecuadamente los riesgos del negocio.
- No se establecen indicadores de gestión.
- No se diseñan planes estratégicos ni presupuesto.
- Los activos fijos no están asegurados.

4.1.3.2. Proceso de Identificación y Análisis del Riesgo.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y por qué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos. Entre los factores externos deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos, sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los factores internos se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

➤ **Identificación de riesgo.**

RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
--------	-------------	---------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Descripción: Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles Consecuencias: Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Análisis del Riesgo. El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos.

Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas o una combinación de las dos.

Se han establecido **dos aspectos** para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

Ese diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

ALTO: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.

MEDIO: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad.

BAJO: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad.

Escala de medida cualitativa de PROBABILIDAD: Se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:

ALTA: Es muy factible que el hecho se presente.

MEDIA: Es factible que el hecho se presente.

BAJA: Es muy poco factible que el hecho se presente.

4.1.3.3. Identificación de Riesgos.

Con base en el diagnóstico, a continuación se redactan los riesgos que

Actualmente corre la empresa por las falencias detectadas y las medidas Inmediatas que se pueden ejecutar para mejorar y evitar los riesgos:

FALENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE		RIESGO ASOCIADO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
AMBIENTE DE CONTROL				
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	CARENCIA DE CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA	Conductas impropias de los empleados que atentan contra el patrimonio de la empresa	BAJO	BAJA
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	CARENCIA DE MANUALES DE FUNCIONES	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales.	BAJO	BAJA
	CARENCIA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, RESPONSABILIDADES Y PERFILES POR ESCRITO			
	FALTA DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL - NO SE DOCUMENTAN			
	FALTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO			
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	FALTA DE COMITÉ DE AUDITORIA	Conductas inapropiadas de los socios y empleados de la administración, que atentan contra el patrimonio de la empresa.	ALTO	ALTA
	AUSENCIA DE EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO			
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	ACTIVOS FIJOS NO ASEGURADOS	Pérdidas económicas o de patrimonio.	ALTO	ALTA
	AUSENCIA DE MECANISMOS PARA IDENTIFICAR Y CONTROLAR RIESGOS			
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	CONCENTRACIÓN DE ACTIVIDADES LABORALES INCOMPATIBLES	Pérdidas económicas o de patrimonio.	ALTO	ALTA
	AUTORIZACIONES IMPORTANTES SOLO A CARGO DEL GERENTE			
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	FALTA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales	BAJO	BAJA
	NO SE EVALÚA EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS	para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales	BAJO	BAJA

TESIS: "El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C."

EVALUACIÓN DE RIESGOS				
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	NO SE DISEÑAN PLANES ESTRATÉGICOS.	Pérdida de oportunidad en el mercado	MEDIO	MEDIA
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	NO SE ESTABLECEN INDICADORES DE GESTIÓN.	Pérdida de información para la toma de decisiones importantes.	BAJO	BAJA
	EL PERSONAL NO PARTICIPA EN EL DISEÑO DE LOS OBJETIVOS.	Falta de compromiso del personal de la empresa.	BAJO	BAJA
RIESGO	NO SE EVALUAN LOS RIESGOS.	Pérdidas económicas o de patrimonio	BAJO	BAJA
	NO SE DOCUMENTA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y SU IMPACTO.			
	NO SE IDENTIFICAN LOS CAMBIOS DEL ENTORNO QUE TENGAN IMPACTO EN LA EMPRESA			

INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
INFORMACIÓN	LOS SOCIOS NO RECIBEN INFORMACIÓN OPORTUNA QUE LES PERMITA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES.	Pérdida de información de la empresa - pérdidas económicas	ALTO	ALTA
COMUNICACIÓN	NO SE COMUNICA CLARAMENTE A LOS EMPLEADOS, SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales.	BAJO	ALTA

ACTIVIDADES DE CONTROL				
ACTIVIDADES DE CONTROL	NO SE PLANEA PRESUPUESTO	Pérdidas económicas por falta de control	MEDIO	MEDIA
	NO HAY LIMITACIÓN DE ACCESOS AL SISTEMA DE LA EMPRESA.	Pérdida de información de la empresa - Pérdidas económicas	ALTO	ALTA

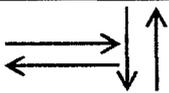
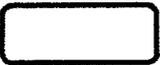
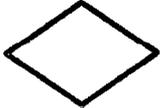
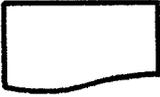
MONITOREO				
MONITOREO	NO SE REVISAN Y EVALUA EL CONTROL INTERNO	Pérdidas económicas por falta de control	ALTO	ALTA

Fuente: Resultados encuesta

4.2. ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS

Como parte importante de la información presentada anteriormente, se realiza un análisis de tres procesos relevantes de la empresa y que se relacionan con la parte operativa y financiera de la empresa, los cuales si no se cumplen, generan riesgos. Estos procesos se presentan en flujo como suceden actualmente en la empresa. Esto permitirá identificar las falencias en los mismos a fin de proponer medidas correctivas.

Símbolos Utilizados en los Procesos Operativos.

SÍMBOLOS	NOMBRE
	Línea de flujo (conexiones de pasos o flechas):
	Terminador (comienzo o final de procesos)
	Conector. (Conexión con otros procesos).
	Datos. Entrada/salida (información de apoyo).
	Decisión.
	Documento.
	Facturas, Notas de Crédito, Notas de débito

4.2.1. PROCESO OPERATIVO DE COMPRAS

El área de compras es un área muy sensible a los problemas de control interno, tanto por el importe comprometido en la misma como por las dificultades propias de la gestión.

En primer lugar, y como paso previo a efectuar un análisis pormenorizado del Control Interno, debemos identificar los elementos que constituyen el proceso operativo de una transacción de compras, los cuales se muestran en el Flujograma.

Las compras de mercadería son realizadas al crédito.

La aprobación de la factura debe efectuarse una vez cotejada la cantidad, condiciones comerciales y financieras y el precio estipulado en contrato, y siempre que reúna los requisitos exigidos por la legislación vigente.

Finalmente, y una vez que cada actividad y tarea ha sido autorizada y ejecutada correctamente se procede al registro contable.

En el siguiente diagrama abordamos el estudio del Sistema de Control Interno del Proceso Operativo de Compras tomando las actividades como hilo conductor.

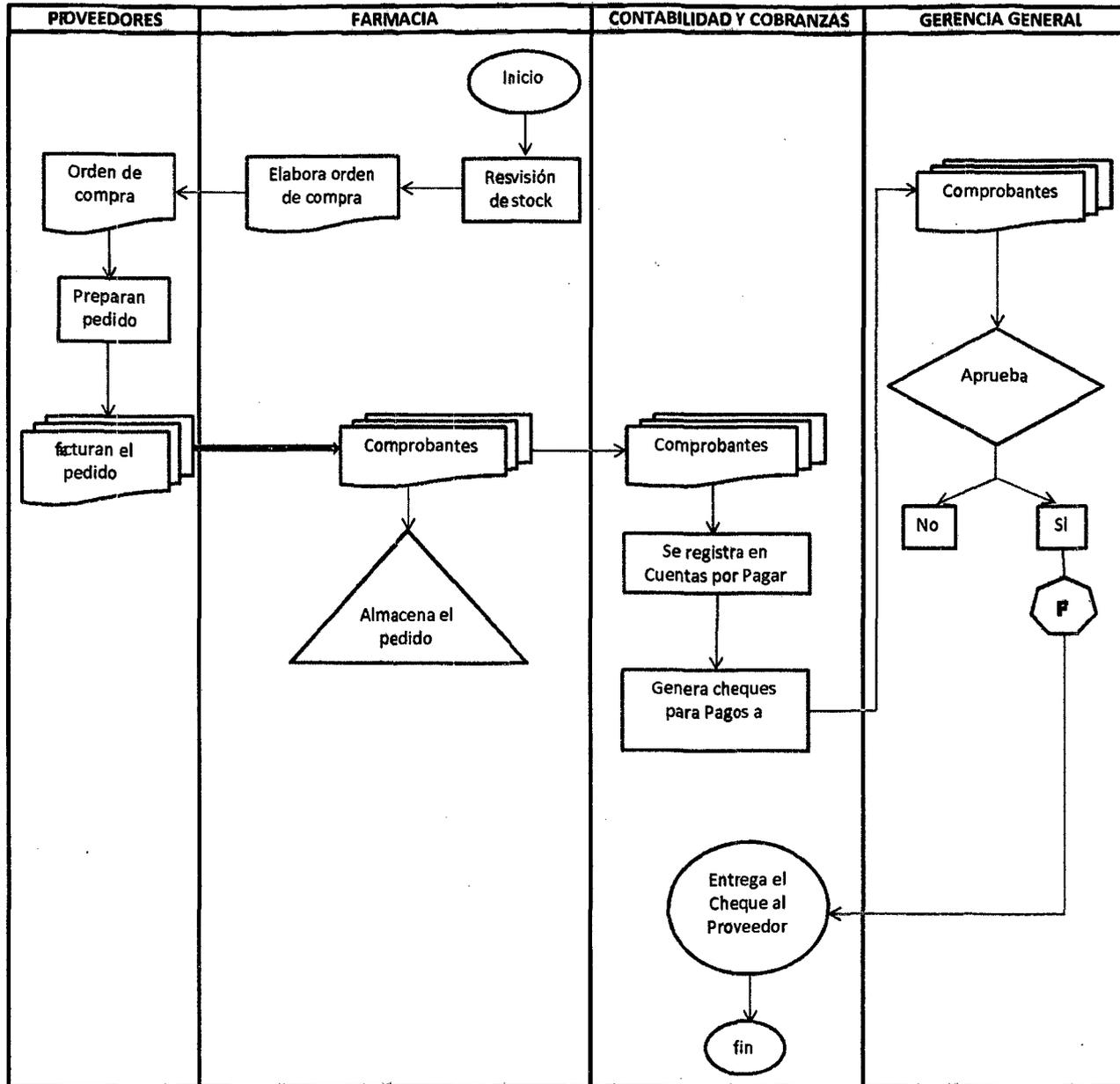
En base a lo que se ha podido observar, las entrevistas y conversaciones que se ha tenido con los diferentes implicados del proceso operativo de compras es que se ha elaborado el Flujograma de cómo se hace el proceso de compras.

El Flujograma siguiente permite conocer cómo se realizan las actividades en el proceso operativo de compras, que como sabemos lo que se haga en éste proceso repercutirá mucho en el área contable y la información financiera que se pueda brindar a los interesados. Es por ello que un adecuado proceso de compras permitirá un control contable y registro de las operaciones.

Así se expone aquellos aspectos que la empresa tiene en cuenta en el momento de adquirir los productos necesarios para el Proceso de compras:

4.2.1.1. Flujograma del Proceso Operativo de Compra de Mercaderías.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO DE COMPRAS - EMPRESA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C



Descripción.

Este diagrama de flujo ilustra los vértices (representado en columnas) que deben comprenderse para la mejora del Control Interno en el proceso de compras.

Proveedores: Son los encargados de recepcionar las órdenes de compra generadas por el área de Farmacia y atender con los pedidos de medicamentos que la clínica requiere para atender a los pacientes.

Farmacia: El Químico Farmacéutico, es el encargado de revisar el stock de farmacia, contactar con los proveedores, elaborar las órdenes de compra, y recepcionar los medicamentos con sus respectivos comprobantes de pago.

Luego ingresar las mercaderías al sistema de inventarios (kárdex) y una vez comprobada que la mercadería concuerda con los comprobantes, los Técnicos en Farmacia son los encargados de almacenar y ordenar los medicamentos para que estos sean distribuidos de acuerdo a las situaciones que se presenten, ya sea a pacientes hospitalizados, ambulatorios o realizar la venta al público en general.

Contabilidad y Cobranzas: Es el área encargada de recepcionar un reporte que emite Farmacia cada 15 días, en el cual figura la lista de todas las mercaderías que se han comprado durante dicho período y los respectivos comprobantes de pago.

Luego registrar estos comprobantes en cuentas por pagar del programa (SISCONT), y son archivados según la fecha de emisión y fecha de vencimiento, para tener en cuenta cuál de ellos debe cancelarse primero.

Faltando pocos días para la fecha de vencimiento de los comprobantes de pago, los proveedores llaman al área de Contabilidad y Cobranzas a consultar si es que se les ha programado pago de sus facturas.

El Contador genera cheques para pago a proveedores y los lleva a Gerencia General junto con los comprobantes de pago para que estos sean aprobados.

Gerencia General: Aquí el gerente general se encarga de revisar que la sumatoria de las facturas coincida con los cheques generados y si todo está conforme firma los cheques para que estos puedan ser distribuidos a los proveedores.

Llegada la fecha de pago, los proveedores se acercan al área de contabilidad en donde se les hace la entrega de su cheque respectivo, y se pasa a cancelar las facturas del programa SISCONT. (Ejemplo de reporte entregado por el Químico Farmacéutico). (Ver apéndice N° 5)

4.2.1.2. Diagnóstico

El proceso operativo de compras, debe ser mejorado por las siguientes razones:

- ✓ No existe un área encargada exclusivamente de las compras.
- ✓ Los pedidos los hace el Químico Farmacéutico del área de Farmacia de manera incorrecta.
El no hace las cotizaciones respectivas, ni tampoco da a conocer a Gerencia de Administración y Finanzas de los requerimientos de compra que elabora. Los pedidos los hace directamente y en grandes cantidades, no por la rotación de los medicamentos, sino por las ofertas que los proveedores proponen ante la compra de ciertos medicamentos, causando esto un gasto y una acumulación de medicamento innecesario en el área de Farmacia.
- ✓ Los productos de mayor rotación como son por ejemplo el AIRUNJAT (Jarabe Descongestionante - Pediátrico), son los que menos se piden a los proveedores, estos faltantes generan problemas para la atención especialmente de los pacientes asegurados, ya que ellos deben recibir su medicamento sí o sí, y al no haber dicho medicamento en stock de farmacia, genera molestias e incomodidades el los pacientes o en sus familiares.
- ✓ Los médicos no se rigen al petitorio o a los productos de Farmacia, recetando a sus pacientes productos con el mismo principio activo, pero con otras marcas que no hay en el área de farmacia, esto genera incomodidad al personal de Farmacia y que los medicamentos se queden en stock.
- ✓ Dentro de Farmacia existe un pequeño almacén el cual contiene Instrumental Médico para Cirugía, como son: Pinzas, Gasas, Vendas, Jeringas, Guantes Quirúrgicos, etc. Este almacén se ha generado para ventas al por mayor desde hace medio año, Pero no se realiza aún ninguna venta al por mayor, el Químico toma esto de la venta al por mayor como pretexto para salirse de su puesto de trabajo y realizar la supuesta venta al

por mayor, llevando con el 2 pinzas. Y cuando al área de farmacia requiere de alguno de éstos instrumentos en su almacén, no pueden disponer del almacén para ventas al por mayor, ya que así lo había autorizado el Gerente de Producción, este pequeño almacén dentro de Farmacia lo único que ocasiona es reducir el espacio y un gasto innecesario.

4.2.2. PROCESO OPERATIVO DE LOGÍSTICA.

Quienes dirigen y administran la empresa requieren tener información oportuna y veraz sobre la situación y el estado de los bienes que la conforman, a fin de efectuar el control conveniente y establecer las proyecciones necesarias que permitan garantizar un eficiente manejo de la organización y su funcionamiento.

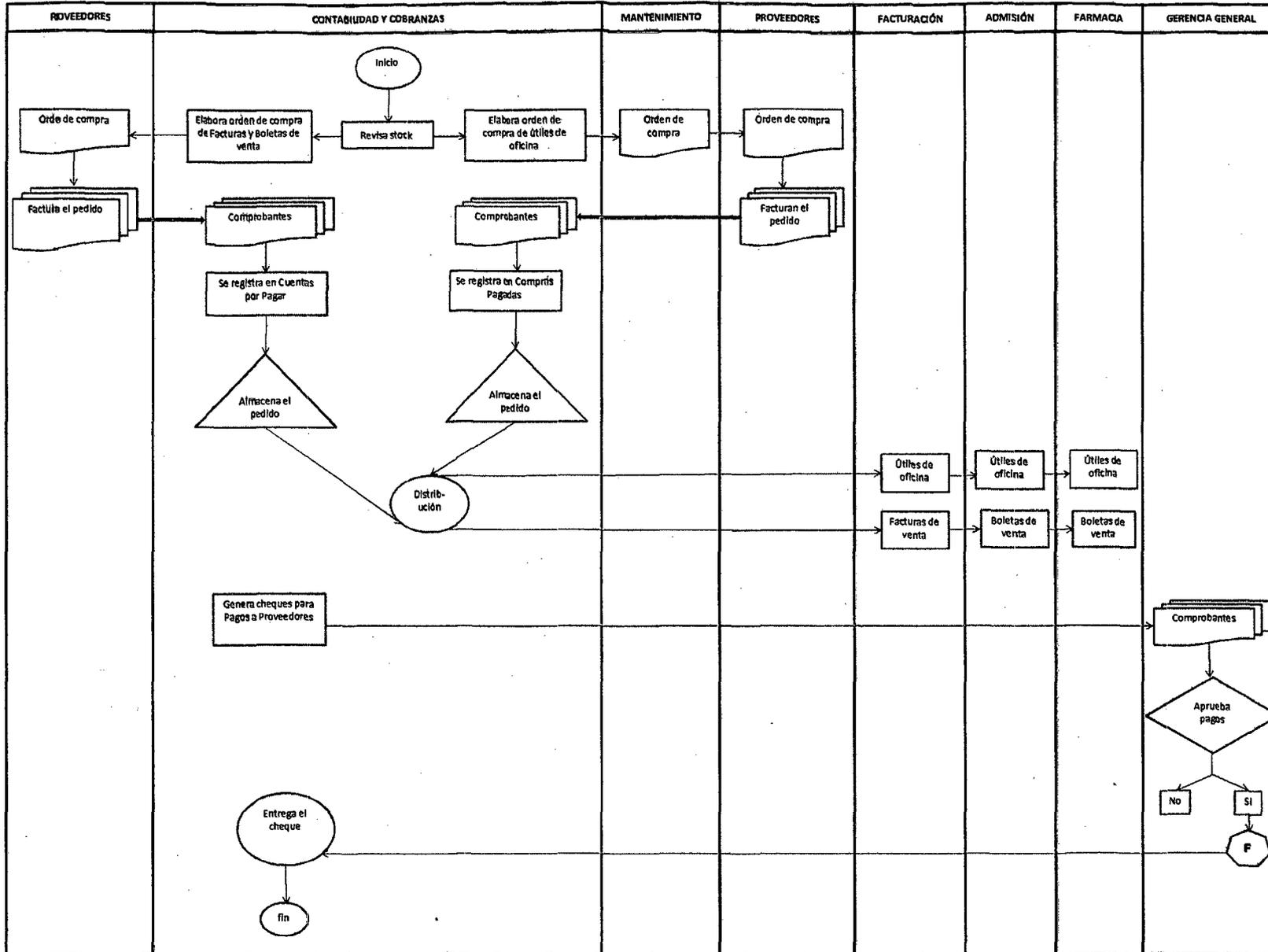
Tal vez una de las más importantes inquietudes que tienen los ejecutivos de las empresas se centra en la falta de información realista sobre la forma en que se invierte el dinero en el área logística, sobre todo a través de las compras o adquisiciones.

Tradicionalmente el proceso de control ha constituido una de las más importantes áreas de actuación de la auditoría, la que se ha orientado hacia los aspectos Financiero-Contables, dejando de lado los elementos netamente operativos de las empresas. Sin embargo, en la actualidad, teniendo en cuenta que la logística es una de las áreas estratégicas de mayor importancia, es necesario evaluar su gestión desde un punto de vista eminentemente técnico, para lo que se propone establecer una Mejora en el Proceso Operativo de Logística de la empresa.

El Flujograma siguiente permite conocer cómo se realizan las actividades para el proceso operativo de logística (compra de suministros de oficina), que como este proceso repercutirá mucho en el área contable y la información financiera que se pueda brindar a los interesados.

4.2.2.1. Flujograma del Proceso Operativo de Logística. (compra de suministros de oficina)

FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO DE LOGÍSTICA - EMPRESA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.



Descripción.

Este diagrama de flujo ilustra los vértices (representado en columnas) que deben comprenderse para la mejora del Control Interno en el proceso de Logística.

Para el área de Logística de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. hablaremos específicamente de dos tipos de adquisiciones: La adquisición de comprobantes de pago de ventas (impresión de facturas y boletas de venta) y la adquisición de útiles de oficina. Los cuáles serán distribuidos a las distintas áreas que lo requieran.

Contabilidad y Cobranzas. En donde el contador, es el encargado de revisar el stock tanto de comprobantes de venta como de útiles de oficina, elaborar las órdenes de compra de:

- ✓ **Facturas y boletas de venta:** La compra de este tipo de comprobantes son obligatorios para el proceso de ventas de la empresa. La adquisición es al crédito; para esto se llama a la imprenta y se hace el requerimiento de dos millares de facturas de venta y 6 millares de boletas de venta por lo general.
- ✓ **Útiles de oficina:** La adquisición de útiles de oficina es al contado, lo primero que se hace es contactar con el personal del área de Mantenimiento, se le hace la entrega de la orden de compra, se le da dinero en efectivo, con entrega a rendir cuenta.

Mantenimiento: En ésta área el personal, está encargado de recepcionar las órdenes de compra emitidas por el contador y realizar dicha compra, trasladar el pedido hasta el área de contabilidad y cobranzas con su respectivo comprobante de pago.

Proveedores: Son los encargados recepcionar las órdenes de compra generadas por el área de Contabilidad y Cobranzas y atender a dichos pedidos.

- ✓ **Facturas y boletas de venta:** Recepcionan la orden de compra, facturan el pedido, y los trasladan hasta el área de Contabilidad y Cobranzas de la empresa, entregan el pedido con su respectivo comprobante de pago.

- ✓ **Útiles de oficina:** la compra de éstos la hace el personal del área de mantenimiento, como se mencionó anteriormente.

Contabilidad y Cobranzas: Una vez recepcionados los pedidos con sus respectivos comprobantes de pago, se procede a registrar los compras en Cuentas por Pagar (SISCONT), almacenar el pedido, para luego hacer la distribución de las facturas y boletas de venta a las áreas de Facturación, Admisión y Documentación Clínica, Farmacia y los útiles de oficina a las distintas áreas que lo requieran.

Faltando pocos días para la fecha de vencimiento del plazo de pago de las facturas el proveedor de comprobantes de pago de venta (facturas y boletas de venta), llama al área de contabilidad y cobranzas a consultar si es que se les ha programado pago de sus facturas.

El Contador genera cheques para pago a proveedores y los lleva a Gerencia General junto con los comprobantes de pago para que estos sean aprobados.

Gerencia General: El Gerente General se encarga de revisar que la sumatoria de las facturas coincida con los cheques generados y si todo está conforme firma los cheques para que estos puedan ser distribuidos a los proveedores.

Contabilidad y Cobranzas: Llegada la fecha de pago, el proveedor se acerca al área de contabilidad en donde se les hace la entrega de su cheque respectivo, y se pasa a cancelar las facturas del programa SISCONT.

4.2.2.2. Diagnóstico.

El proceso operativo de compras de suministros de oficina, debe ser mejorado por las siguientes razones:

- ✓ No existe un área encargada exclusivamente de las compras.
- ✓ Equivocadamente a la compra de útiles de oficina y otros suministros en la empresa se le considera como logística. Sin embargo la logística es planificación, la organización y el control del conjunto de actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos, desde la fuente hasta el consumo, para satisfacer la demanda de los consumidores finales, al menor costo, incluyendo los flujos de información y control.

- ✓ Las compras se realizan directamente desde el área de Contabilidad y Cobranzas sin autorización de Gerencia de Administración y Finanzas, no se cuenta con las requisiciones de material necesarias de cada área, los materiales de oficina se distribuyen conforme va solicitando el personal. Es así que no se sabe cuánto gasta cada área o cuál es el área que requiere de más material de oficina.
- ✓ Las compras se van realizando conforme va disminuyendo el stock, más no por requisiciones de las distintas áreas.
- ✓ El personal se excede en el petitorio verbal de material para oficina, se les da la cantidad que requieren y no se controla si es que lo están utilizando en las actividades correspondientes al área en la que laboran o es que piden bastante material para su uso personal.
- ✓ Las compras las autoriza el contador, sin un documento de pedido de las áreas, y éstas compras tampoco son aprobadas por la Gerencia de Administración y Finanzas
- ✓ En base a lo mencionado, es necesario separar la compra de suministros del área de Contabilidad y Cobranzas, y que los requerimientos sean realizadas por el las distintas áreas que requieran materiales de oficina, y aprobadas por Gerencia de Administración y Finanzas y realizadas por un área de logística.

Así mismo es importante mencionar, que siendo la aplicación del Control Interno adecuado el eje para determinar la solidez de los procedimientos operativos, considero que tiene un riesgo medio de control, que será fortalecido en la medida que se vayan mejorando los controles operativos e integrando políticas y procedimientos que permitan dar un resultado eficaz y efectivo en la operatividad de la empresa.

4.2.3. PROCESO OPERATIVO DE TESORERÍA

El Área de Tesorería constituye la síntesis de la gestión financiera de la empresa; por ser la que administra y regula el flujo de fondos e interviene en su equilibrio económico y monetario. El sistema de Tesorería tiene a su cargo la responsabilidad de: determinar la cuantía de los ingresos de las ventas; pagar las obligaciones de la empresa, pagar la adquisición de bienes y

servicios de los proveedores, recibir y custodiar el efectivo y equivalentes de efectivo.

EL Control Interno para el área de tesorería, tiene como propósito brindar Seguridad Razonable sobre el buen manejo de los fondos.

La entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través del Área de Tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los fondos disponibles. Este concepto no se opone a la implementación de mecanismos descentralizados de los procesos de pago, como es el caso de las cajas de Admisión, Farmacia.

La programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

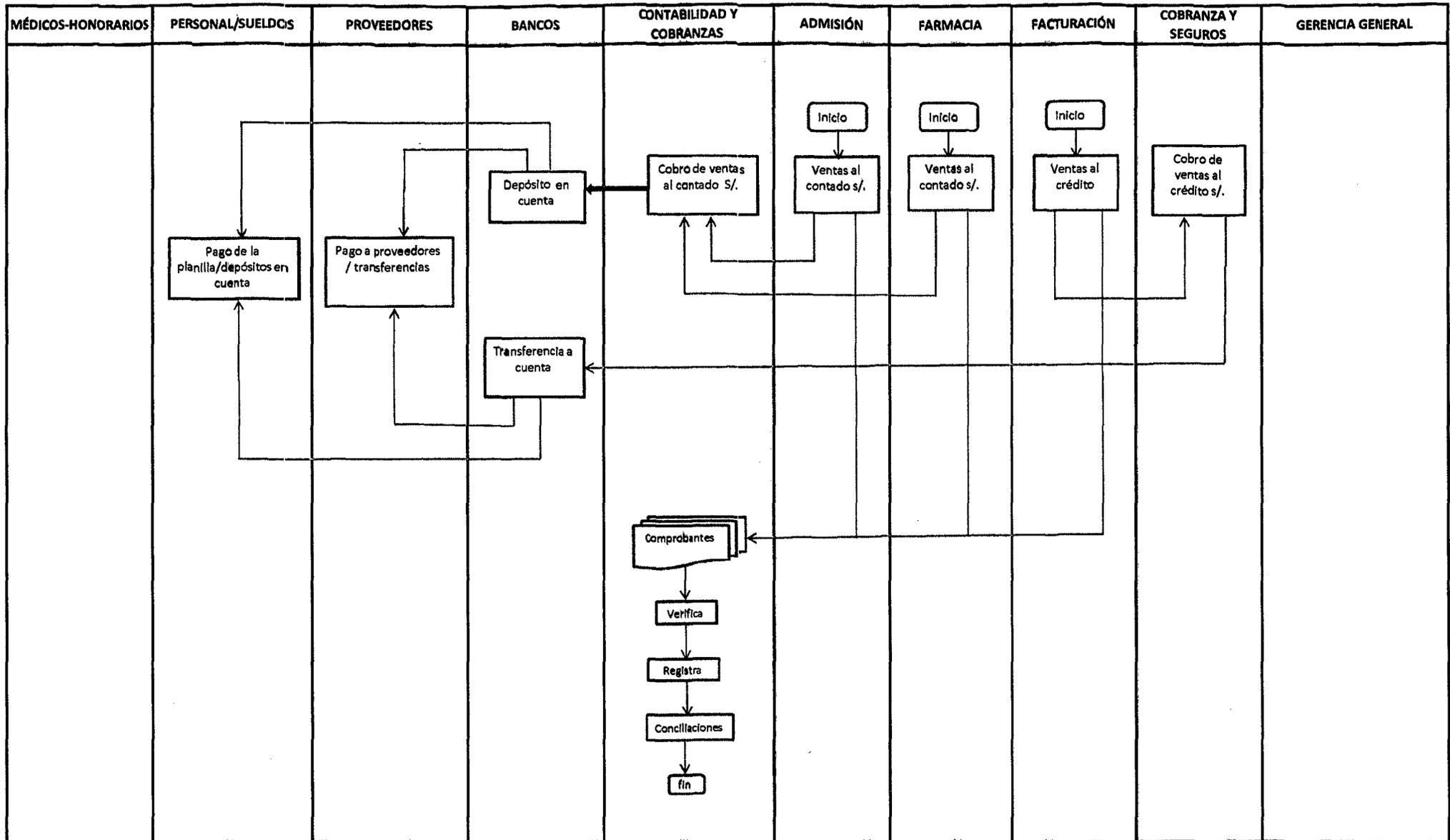
El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores debe estar respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

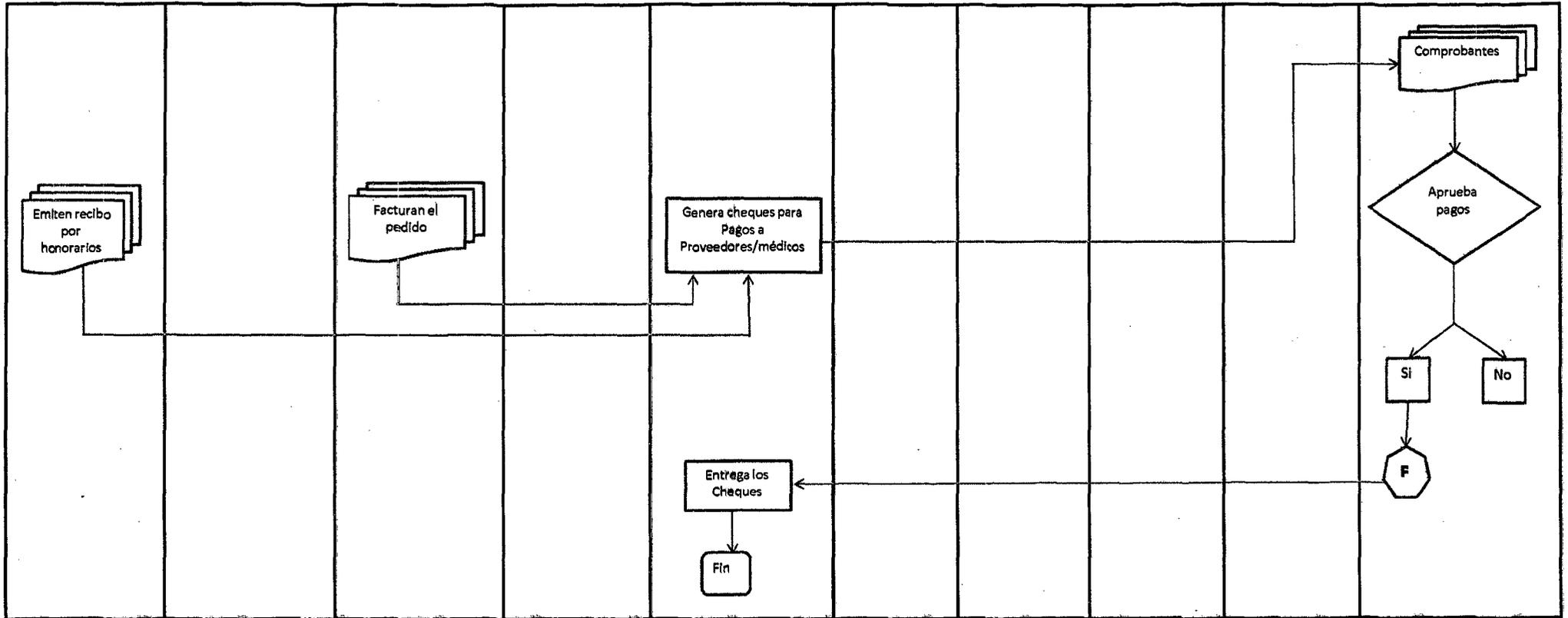
El Control Interno del área de gestión de fondos resulta esencial en la operatividad de la empresa; por este motivo, se debe detallar, documentar y cumplimentar estrictamente, siendo necesario que varias personas estén involucradas en el proceso de decisión/acción.

El siguiente Flujograma refleja la forma en cómo se da este proceso de tesorería en la empresa bajo estudio:

4.2.3.1. Flujograma del Proceso Operativo de Tesorería.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO DE TESORERÍA - EMPRESA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.





Descripción.

En la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C no existe un área o específica que se encargue de la recaudación y salidas del efectivo y/o equivalente al efectivo. Y el proceso se da de la siguiente manera:

✚ Recaudación de Fondos (Ingresos)

Ventas al contado:

Admisión y Documentación Clínica (Cajas): es el área encargada de realizar el cobro directo por la venta de cualquiera de los servicios que presta la empresa. Generando boletas de venta, generalmente a los Pacientes Ambulatorios (no asegurados).

Farmacia: En ésta área también se realiza el cobro directo por la venta de medicamentos ya sea a pacientes hospitalizados o al público en general, generando boletas de venta.

Al culminar su horario de trabajo, el personal encargado de las cajas tanto de Admisión como de Farmacia, deberá cuadrar el dinero que tiene en su caja con el reporte que aparece en el sistema. Dicho reporte es impreso, Para ser reportado al día siguiente al área de Contabilidad y Cobranzas.

Contabilidad y Cobranzas: El personal que labora en ésta área, cada mañana se encarga de recoger el dinero que ha sido recaudado tanto por las Cajas de Admisión como por las Cajas de Farmacia, revisando que los montos del efectivo coincidan con los del sistema.

Luego se verifica que cada comprobante de venta figure en el reporte entregado por las cajas, se ordenan las boletas de venta y se archivan de acuerdo a la serie y por fecha.

El dinero recaudado, cada vez que pasa de s/. 10,000.00 se le entrega al asistente de seguros y cobranzas o a cualquiera de las Asistentes Contables, para que haga el respectivo depósito a la cuenta de la clínica.

Ventas al crédito:

Facturación: En esta área el personal se encarga de compaginar y liquidar todo el diagnóstico de atenciones que hayan recibido en la clínica los pacientes asegurados de: Pacífico, Mapfre, La Positiva y Rimac. Dicho diagnóstico pasa al área de auditoría médica de la clínica, para que los

médicos encargados den conformidad de dicho diagnóstico, los diagnósticos revisados pasan nuevamente al área de Facturación, aquí se encargan de enviar tales diagnósticos a la ciudad de Lima para que los médicos de las aseguradoras aprueben las atenciones que sus asegurados han recibido en la clínica.

Luego en Facturación se encargan de pasar los reportes con el monto total de las atenciones que han recibido los asegurados, al área de Seguros y Cobranzas.

Seguros y Cobranzas: El personal que labora en ésta área es el encargado de recepcionar los reportes de facturación con los detalles y montos totales de los diagnósticos de cada paciente. Si la empresa aseguradora cubre al 100% los servicios que se les ha brindado a sus asegurados, La clínica da un plazo hasta de 90 días para que la aseguradora haga el depósito a la cuenta de la clínica, por todas las atenciones que hayan recibido sus asegurados.

Días antes de que se venza el plazo de cobro, la persona encargada de ésta área se comunica a Lima con el personal de las aseguradoras encargados de realizar las transferencias interbancarias, para coordinar la fecha de pago.

De no cubrir la empresa aseguradora con el monto total por las atenciones a sus asegurados, y hacerlo sólo con un monto parcial, el paciente deberá cancelar la diferencia en el área de Seguros y Cobranzas.

Las empresas aseguradoras confirman la transferencia de lo adeudado a la cuenta de la clínica y el área de Seguros y Cobranzas se cerciora de que dicho dinero haya ingresado a la cuenta.

El dinero que ingresa a la cuneta, sirve para realizar pagos a través de transferencias a los distintos proveedores.

‡ **Salida de Dinero (Egresos):** Las salidas de dinero en la empresa sirven para realizar pago a los proveedores, honorarios a los médicos y el pago de la planilla de sueldos y salarios.

4.2.3.2. Diagnóstico

- ✓ En la empresa no existe un área específica de Tesorería.
- ✓ La recaudación de ventas al contado se hace a través de cinco cajas recaudadoras, tres de ellas están bajo el control del área de Admisión y Documentación Clínica, la otra está ubicada en el área de Farmacia y la última en el área de Contabilidad y Cobranzas.
- ✓ La recaudación de dinero por hospitalización, de pacientes particulares se hace en el área de Contabilidad y Cobranzas.
- ✓ La recaudación de ventas al crédito (pacientes asegurados) se hace en el área de Seguros y Cobranzas.
- ✓ Las cajas recaudadoras de ventas al contado reportan ese dinero al área de Contabilidad y Cobranzas todos los días, y en el área contable se encargan de depositar el dinero a las cuentas interbancarias.
- ✓ En la caja recaudadora de las ventas al crédito, el dinero no es reportado a ninguna área o jefatura superior, aquí se recauda el dinero en caso que al paciente asegurado su seguro no le cubra por un monto total, sino por un monto parcial, la diferencia que cancela el paciente asegurado es recaudado en el área de Seguros y Cobranzas, luego esta área es la encargada de que dicho dinero se deposite a las cuentas interbancarias.
- ✓ No se realizan arquezos de caja a las diferentes cajas recaudadora.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS.

En el capítulo IV, se detalla la situación Actual de la empresa la forma en cómo se dan sus procesos operativos.

La propuesta de mejora se enfocará principalmente en los procesos operativos de la empresa, debido a que se requiere tener un mejor control de las actividades que se realizan.

5.1. PAUTAS PARA IMPLEMENTAR LAS PROPUESTAS DE MEJORA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

FALENCIAS DETECTADAS POR COMPONENTE		RIESGO ASOCIADO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROPUESTA DE MEJORA
AMBIENTE DE CONTROL					
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	CARENCIA DE CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA	Conductas impropias de los empleados que atentan contra el patrimonio de la empresa	BAJO	BAJA	Diseñar un código de ética y conducta para la empresa
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	CARENCIA DE MANUALES DE FUNCIONES	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales.	BAJO	BAJA	Diseñar y entregar a los empleados sus manuales de funciones, procedimientos y responsabilidades.
	CARENCIA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO, RESPONSABILIDADES Y PERFILES POR ESCRITO				
	FALTA DE POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL - NO SE DOCUMENTAN				
	FALTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO				
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA	FALTA DE COMITÉ DE AUDITORIA	Conductas inapropiadas de los socios y empleados de la administración, que atentan contra el patrimonio de la empresa.	ALTO	ALTA	Establecer un comité de Auditoría, o un mecanismo de evaluación del Control Interno.
	AUSENCIA DE EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO				
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	ACTIVOS FIJOS NO ASEGURADOS	Pérdidas económicas o de patrimonio.	ALTO	ALTA	Establecer un mecanismo para identificar y controlar los riesgos.
	AUSENCIA DE MECANISMOS PARA IDENTIFICAR Y CONTROLAR RIESGOS				
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	CONCENTRACIÓN DE ACTIVIDADES LABORALES	Pérdidas económicas o de patrimonio.	ALTO	ALTA	Segregar funciones de actividades incompatibles.
	INCOMPATIBLES				
	AUTORIZACIONES IMPORTANTES SOLO A CARGO DEL GERENTE				
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	FALTA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales	BAJO	BAJA	Diseñar e implementar un proceso de selección de personal
	NO SE EVALÚA EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS		BAJO	BAJA	Establecer un sistema de evaluación y desempeño.

TESIS: "El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C."

EVALUACIÓN DE RIESGOS					
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	NO SE DISEÑAN PLANES ESTRATÉGICOS.	Pérdida de oportunidad en el mercado	MEDIO	MEDIA	Diseñar planes estratégicos.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	NO SE ESTABLECEN INDICADORES DE GESTIÓN.	Pérdida de información para la toma de decisiones importantes.	BAJO	BAJA	Establecer indicadores de gestión
	EL PERSONAL NO PARTICIPA EN EL DISEÑO DE LOS OBJETIVOS.	Falta de compromiso del personal de la empresa.	BAJO	BAJA	Integrar a los empleados en el diseño de objetivos.
RIESGO	NO SE EVALUAN LOS RIESGOS.	Pérdidas económicas o de patrimonio	BAJO	BAJA	Establecer un mecanismo para identificar y controlar riesgos.
	NO SE DOCUMENTA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS Y SU IMPACTO.				
	NO SE IDENTIFICAN LOS CAMBIOS DEL ENTORNO QUE TENGAN IMPACTO EN LA EMPRESA				

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
INFORMACIÓN	NO SE HACE COPIA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	Pérdida de información de la empresa - pérdidas económicas	ALTO	ALTA	Hacer diariamente una copia de seguridad de los archivos de la empresa.
COMUNICACIÓN	NO SE COMUNICA CLARAMENTE A LOS EMPLEADOS, SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES	Falta de compromiso de los empleados, conflicto de intereses, falta de herramientas para justificar despidos lo que puede acarrear demandas laborales.	BAJO	ALTA	Comunicar a los empleados sus funciones y responsabilidades.

ACTIVIDADES DE CONTROL					
ACTIVIDADES DE CONTROL	NO SE PLANEA PRESUPUESTO	Pérdidas económicas por falta de control	MEDIO	MEDIA	Diseñar y ejecutar presupuesto
	NO HAY LIMITACIÓN DE ACCESOS AL SISTEMA DE LA EMPRESA.	Pérdida de información de la empresa - Pérdidas económicas	ALTO	ALTA	Limitar el acceso a la información de la empresa.

MONITOREO					
MONITOREO	NO SE REvisa Y EVALÚA EL CONTROL INTERNO	Pérdidas económicas por falta de control	ALTO	ALTA	Establecer un programa de evaluación del control interno.

Fuente: Resultados encuesta

DISEÑO DE UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA.

Tomando como base, que una de las carencias de la empresa con referencia al control interno, es la falta de un código de ética documentado, y la divulgación de su contenido, se propone el diseño del mismo bajo los siguientes parámetros:

Para lograr realizar con éxito un Código de Ética Empresarial, la comunicación en la empresa debe ser mutua, es decir, los propietarios y gerentes se esfuerzan para asegurar que los empleados entiendan sus estándares, procedimientos y expectativas, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Identificación del marco de actuación de la empresa.** Se debe establecer el marco de actuación legal de la empresa e identificar sus compromisos con la sociedad.
- **Establecer riesgos.** Una vez establecidos los riesgos, es posible diseñar las pautas de un código de ética a fin de que estos sean acordes con las necesidades de la empresa.
- **Establecer y delimitar responsabilidades.** A fin de que cada empleado sea capaz de conocer sus limitaciones y alcances dentro de la empresa.
- **Identificar percepciones de los empleados y directivos acerca de la ética.** Con el fin de establecer expectativas y necesidades de información sobre ética y pautas de conducta.
Una vez seguidos estos pasos, es posible diseñar un código de ética que se adapte a las necesidades de la empresa.

MODELO DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Una de las debilidades detectadas fue la falta de manuales de funciones de los empleados plasmados en documentos. Estos se diseñan a partir del interactuar con el empleado para establecer las funciones que ejerce, y observar sus actividades. A continuación se presenta el siguiente modelo de un manual de funciones:

NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO		ÁREA FUNCIONAL	ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS
ASISTENTE CONTABLE: Encargada de apoyar a las diferentes áreas		OBJETIVO: Proveer Apoyo a todas las áreas de la empresa, y atención de clientes.	
PERFIL DE COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDADES	EXPERIENCIA
Asistente Contable egresada de la Universidad Nacional De Cajamarca	Amplia experiencia en los departamentos de contabilidad, tesorería e impuestos. Manejo office – Sistema Contable SISCONT. Experiencia manejo Cuantías por Pagar, manejo de Bancos, Caja, e Impuestos.	Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, curiosidad por el conocimiento, orientación de servicio al cliente.	Mínimo un año de experiencia en actividades similares
FUNCIONES		RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y procesar llamadas. • Recibir y enviar correspondencia. • Atención al cliente interno y externo. • Procesar la información contable para la elaboración de los estados financieros. • Elaborar libros contables y electrónicos. • Hacer conciliaciones bancarias. • Elaborar recibos de caja, facturas, notas de débito y crédito. • Elaborar formularios de impuestos. • Las demás que le sean asignadas. 		<p>Cumplir a cabalidad cada una de las funciones de su cargo. Mantener en buenas condiciones de uso los materiales de oficina. Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa. Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa en cuanto a salud ocupacional, y otras que se programen. Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones. Adelantar estudios, investigaciones y actualizaciones que se estimen necesarios para el correcto desarrollo de las funciones del cargo.</p>	
PERSONAL A CARGO:		SI ()	NO ()
REPORTA A: GERENTE GENERAL		JEFE DIRECTO: ()	INDIRECTO ()
REVISADO:	APROBADO:	FECHA:	

FUENTE. Elaboración Propia

MODELO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Para la empresa se puede definir el siguiente proceso de selección de personal:



5.2. MEJORA DE PROCESOS OPERATIVOS

5.2.1. PROCESO OPERATIVO DE TESORERÍA

El control interno del área de tesorería, resulta esencial en la parte operativa de la empresa; por este motivo, se debe detallar, documentar y cumplimentar estrictamente, siendo necesario que varias personas estén involucradas en el proceso de decisión/acción.

La cuestión principal está relacionada con el movimiento del dinero fuera de las cuentas de la empresa en particular cuando los fondos se transfieren a terceros con el respaldo de instrucciones telefónicas o de télex. A este respecto, la introducción de la transferencia electrónica de fondos puede aliviar algunas preocupaciones.

Todas las transacciones deben ser sometidas a aprobación.

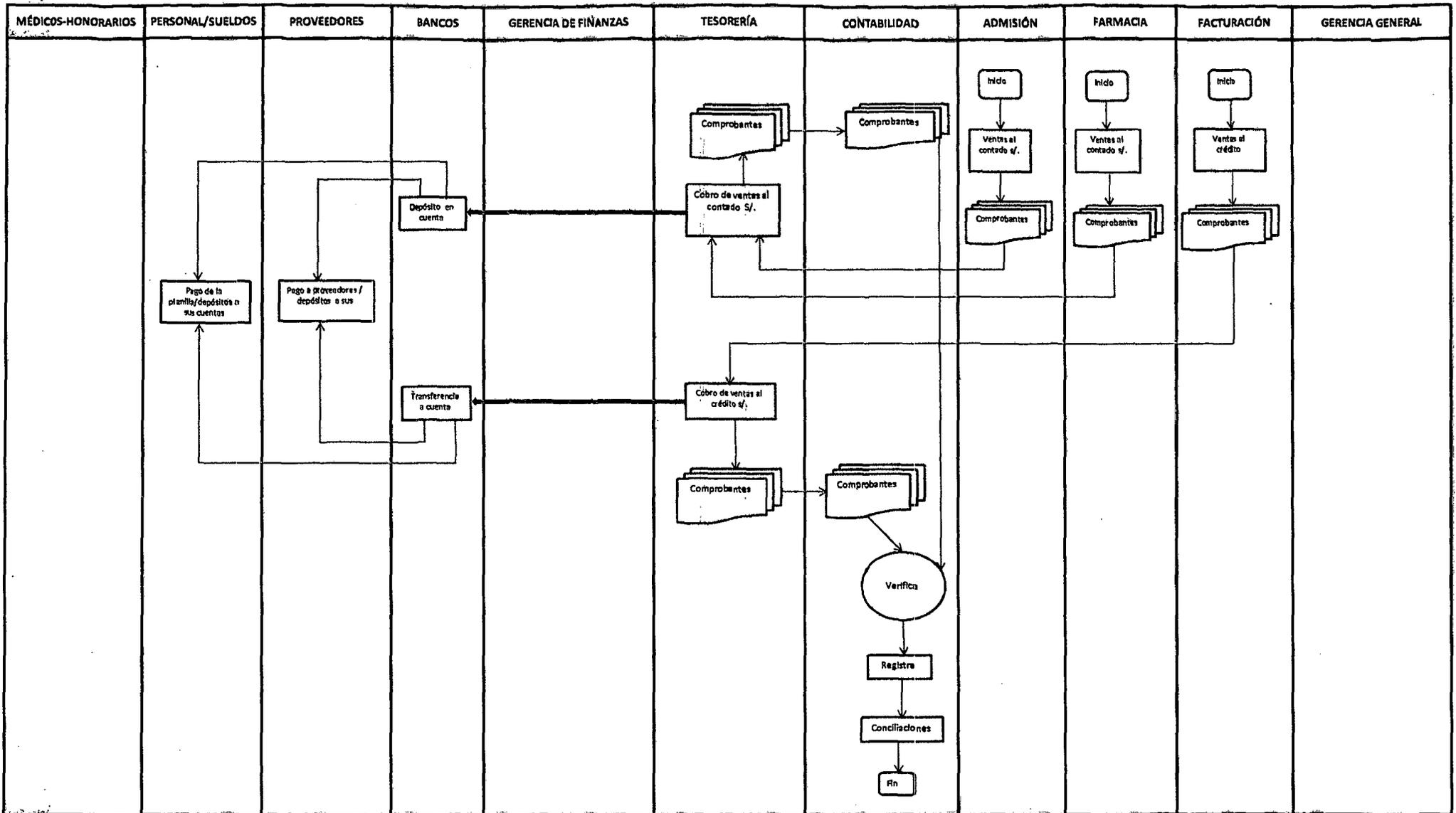
5.2.1.1. Mejora: La mejora consistirá en separar las áreas de cobranzas (Contabilidad y Cobranzas – Seguros y Cobranzas) a un área distinta llamada Tesorería.

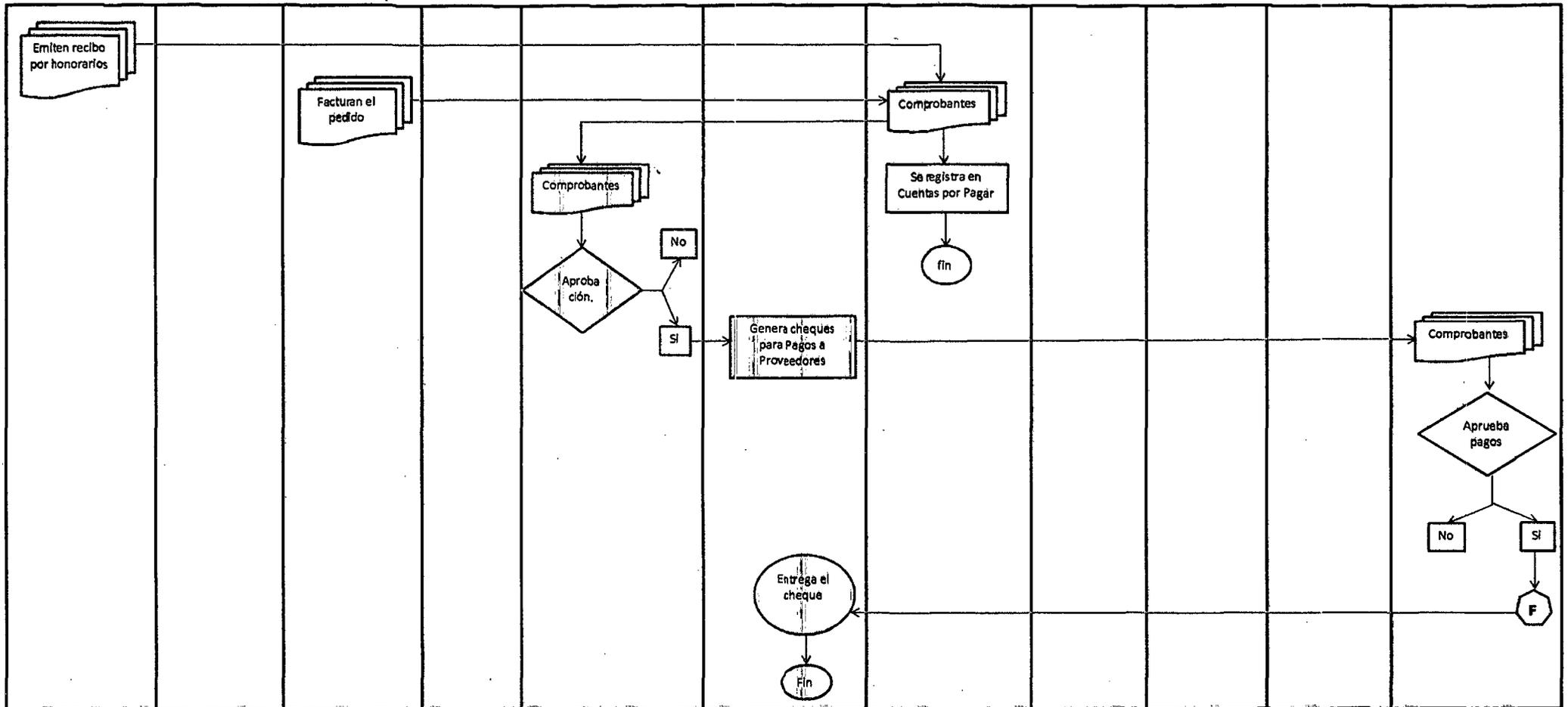
En base a lo anteriormente expuesto, se presenta el Flujograma del Proceso Operativo de Logística rediseñado.

5.2.1.2. Flujograma mejorado del Proceso Operativo de Tesorería.

TESIS: "El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C."

FLUJOGRAMA MEJORADO DEL PROCESO OPERATIVO DE TESORERÍA - EMPRESA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.





El tesorero estará a cargo de:

- ✓ **Recepcionar el dinero reportado por las ventas al contado y entregar al área de Contabilidad las respectivas boletas de venta para que sean registradas.**
- ✓ **Realizar el cobro de las ventas al crédito, en el caso de asegurados que sus diagnósticos no resulten cubiertos al 100% por la empresa aseguradora.**
- ✓ **Realizar pago de la planilla de trabajadores de la empresa.**
- ✓ **Vigilar que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con los requisitos de control interno.**
- ✓ **Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, para mantener la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos de realización inmediata y evitar la generación de recursos ociosos.**
- ✓ **Remitir al Departamento de Contabilidad, el informe diario de las operaciones bancarias, de dispersión de fondos, ingresos y egresos, respaldada ésta con los documentos comprobatorios y justificativos originales, que garantice su adecuado registro dentro de la contabilidad de la entidad.**
- ✓ **Atender la expedición y entrega de cheques, verificando la identidad del receptor, como beneficiario del cobro o como representante legal del mismo.**
- ✓ **Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Contabilidad, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.**
- ✓ **Elaborar los informes periódicos sobre el estado de posición financiera de las cuentas bancarias y de los flujos de caja.**

5.2.2. PROCESO OPERATIVO DE LOGÍSTICA

La logística es la gestión de flujo, y de las interrupciones en él, de materiales y/o personas asociadas a una empresa. En un sentido amplio, "se entiende por logística al conjunto de conocimiento, acciones, y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en el tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad".

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encausan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto, y el tiempo correcto.

1) Funciones de la logística:

- ✓ La gestión del tráfico y transporte de ocupa del movimiento físico de los materiales.
- ✓ La gestión del inventario conlleva a la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades de producción y demanda de los clientes.
- ✓ La gestión de almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario.
- ✓ La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva a la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficacia y eficiencia.

2) Gestión de Compras.

Tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el establecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

3) Gestión De inventarios.

Es la manera en que la acumulación de materiales es optimizada de manera tal que la empresa pueda satisfacer la demanda de los clientes entregando la cantidad y la calidad requerida de productos en el tiempo justo.

4) Gestión de Almacenes.

Un almacén se puede considerar como un centro de producción en el que se efectúa una serie de procesos relacionados con:

- ✓ Recepción, control adecuación y colocación de productos recibidos (proceso de entrada).
- ✓ Almacenamiento de productos en condiciones eficaces para su conservación, identificación, selección y control (proceso de almacenaje).
- ✓ Recogida de productos y preparación de la expedición de acuerdo con los requerimientos (proceso de salida).

5.2.2.1. Mejora: En base a lo mencionado, es necesario separar el área de Compras y Almacén de las áreas de Farmacia y de Contabilidad, y que los requerimientos de las distintas áreas, sean recepcionados por el área de Compras y almacén, y aprobadas por Gerencia de Administración y Finanzas.

Es necesaria la implementación de esta área a fin de tener cotizaciones y poder evaluar la mejor propuesta para las adquisiciones, y también para que el Proceso Operativo de las Compras se haga de manera correcta.

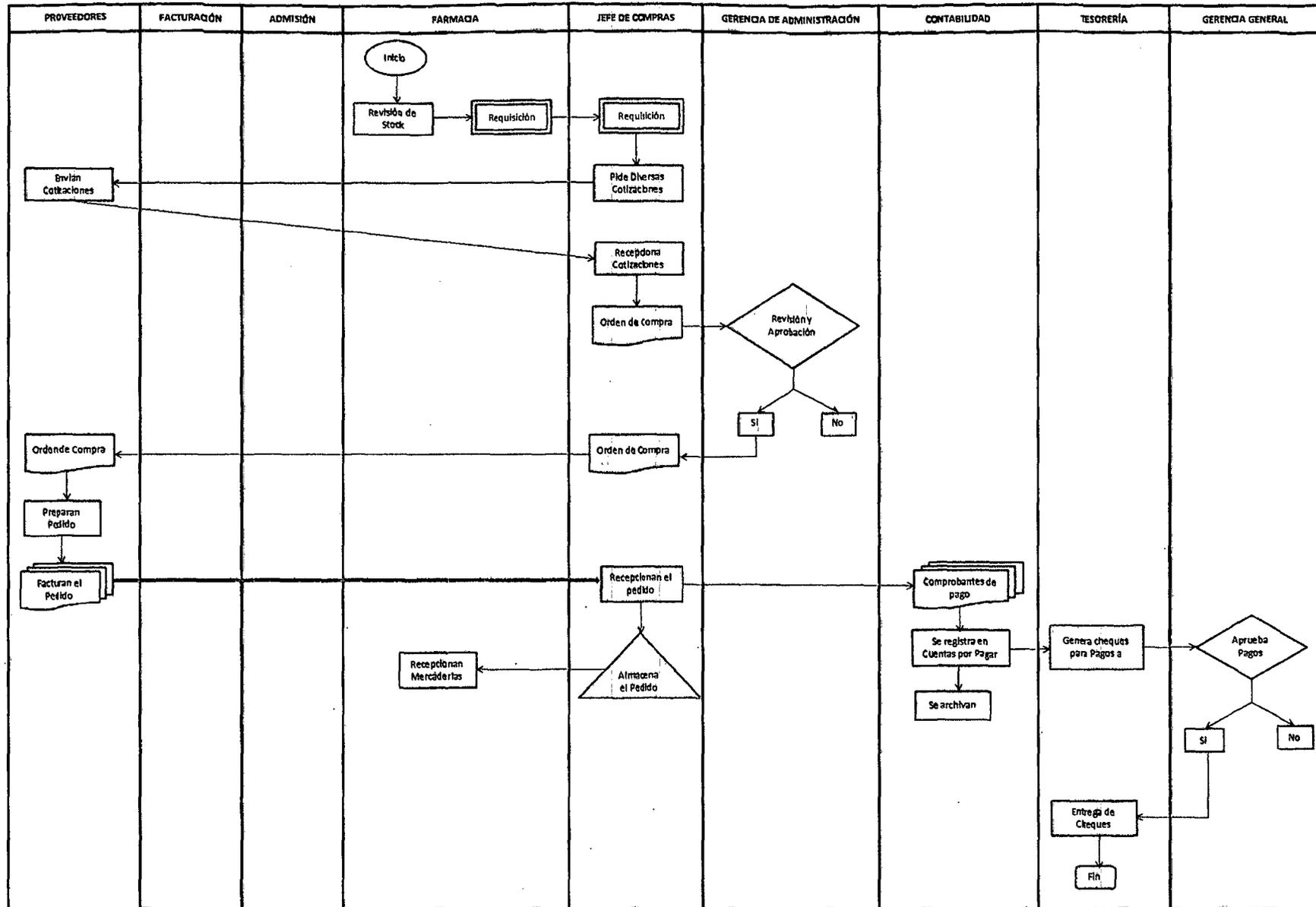
El presente rediseño del Proceso Operativo de Logística, tiene como propósito fundamental demostrar que la aplicación de un sistema de control interno adecuado, en el proceso logístico de la empresa, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas.

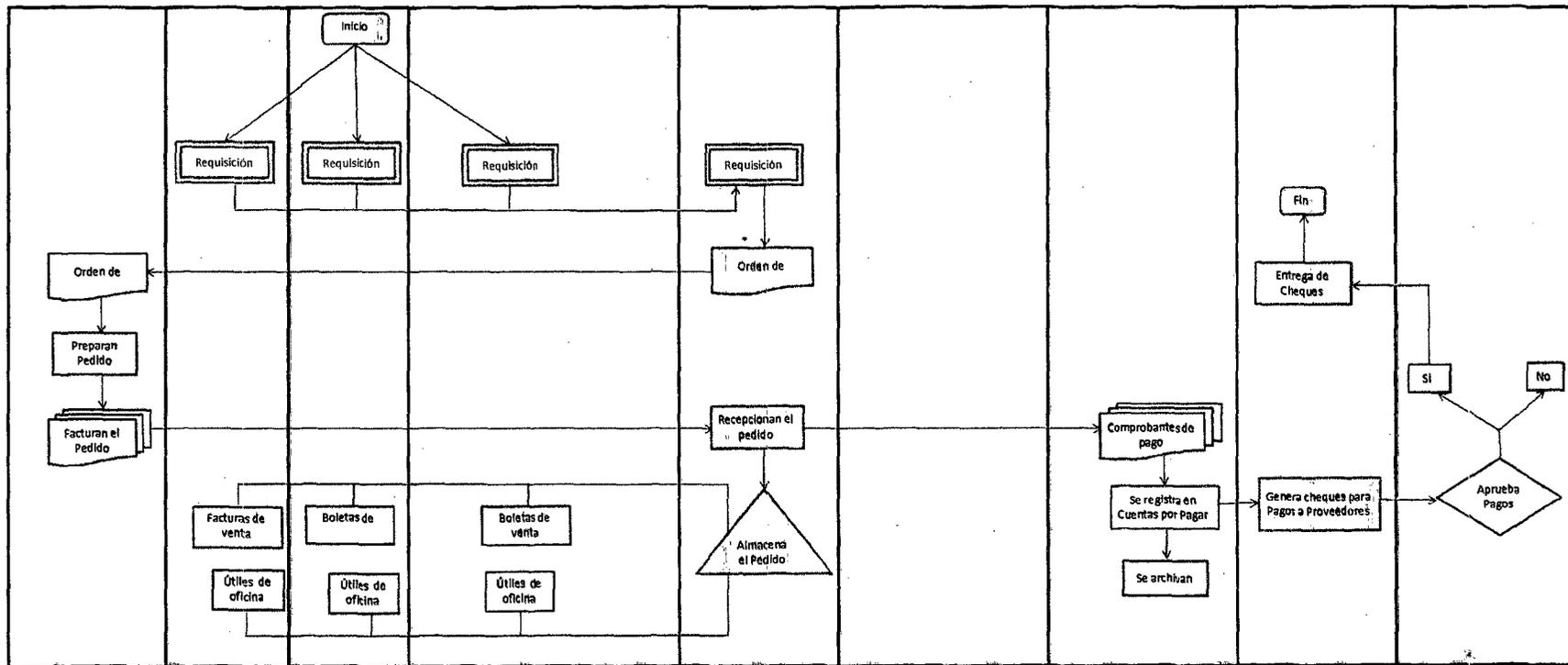
En base a lo anteriormente expuesto, se presenta el Flujograma del Proceso Operativo de Compras rediseñado.

5.2.2.2. Flujograma mejorado del Proceso Operativo de Logística

TESIS: "El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C."

FLUJOGRAMA MEJORADO DEL PROCESO OPERATIVO DE LOGÍSTICA - EMPRESA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.

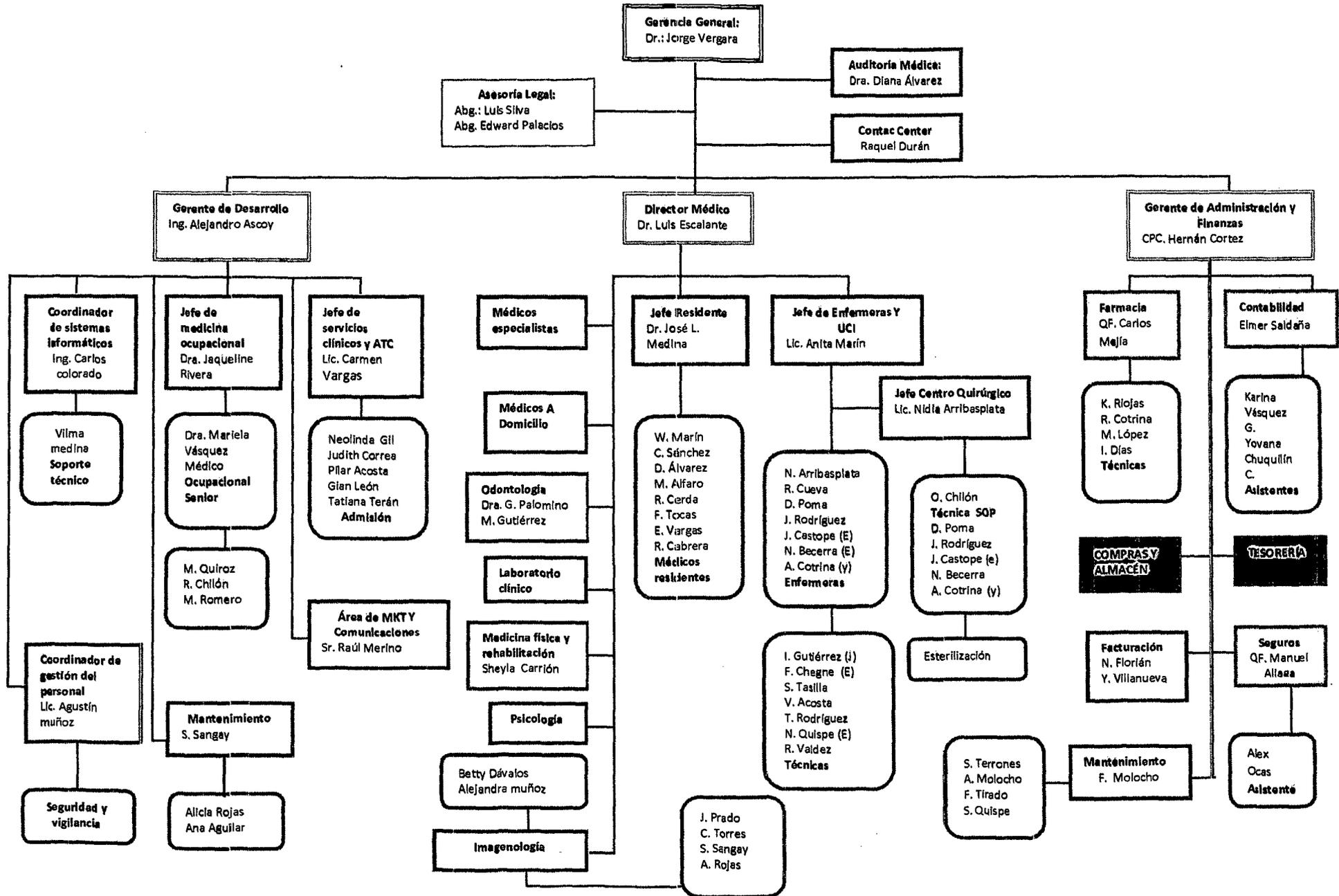




El Jefe de Compras y Almacén estará a cargo de:

- ✓ Recepcionar las requisiciones que le haga las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Contactar con los proveedores y hacer diversas cotizaciones hasta encontrar la mejor propuesta.
- ✓ Recepcionar las cotizaciones que le envían los distintos proveedores.
- ✓ Elaborar la orden de compra
- ✓ Enviar orden de compra a Gerencia de Administración y Finanzas para su respectiva aprobación.
- ✓ Una vez aprobada por Gerencia de Administración y Finanzas, esta orden de compra regresa al área de Compras y Almacén, en donde el Jefe de Compras se encarga de enviar dicha orden a los proveedores para que los pedidos sean atendidos.
- ✓ Una vez que le atienden con los pedidos, éste se encargará de recepcionar las mercaderías y otras compras, almacenarlas, revisar órdenes de pedido de las áreas y hacer la respectiva distribución.
- ✓ Enviar los comprobantes de pago al área de contabilidad para su adecuado registro.

5.2.3. ORGANIGRAMA ADECUADO A LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



CONCLUSIONES

- 1. Según los resultados de la valoración de las actividades de los componentes del Control Interno de la empresa, muestran que hay un nivel de cumplimiento mínimo en cada uno de ellos, el cual refleja un mal proceso de planeación por parte del gobierno corporativo de la empresa.**
- 2. En la empresa hay predominio de actividades incompatibles tales como, tesorería y compra de suministros que se llevan dentro del área de contabilidad, compra de mercaderías y almacén que se llevan dentro del área de farmacia; tales actividades ponen en riesgo el disponible de la empresa. Ya que un solo trabajador lleva a cabo todas las fases de una transacción.**
- 3. La empresa cuenta con manuales de políticas, normas y procedimientos desactualizados para sus procesos operativos, instrumentos apropiados que garanticen un mejor control de los servicios, Flujograma de procesos que orienten paso a paso las actividades que ejecuta el personal de las distintas áreas.**
- 4. Con el diagnóstico se establece la existencia de fallas en la comunicación interna. Es decir, la gerencia manifiesta que existen mecanismos de control interno, pero los demás niveles (técnico y operativo) no perciben estos mecanismos, lo que da cuenta de un problema en la comunicación de las actividades de control a todos los involucrados en el negocio.**
- 5. Se puede concluir que la implementación de un sistema adecuado de control interno, se refleja en la optimización de los recursos, la obtención de un servicio de calidad, que incide en la rentabilidad de la empresa; es más adecuado asumir un costo para implementar un control, que asumir pérdidas no perceptibles de medir ni cuantificar.**

RECOMENDACIONES

1. En vista del crecimiento de la empresa tanto en sus ingresos como en su tamaño, es de vital importancia realizar una auditoría periódica, (mínimo una vez al año), para evaluar los diferentes componentes del Control Interno, a fin de detectar y corregir falencias. De lo contrario la empresa está expuesta a riesgos en cuanto a pérdidas económicas, de imagen o de mercado.
2. La empresa debe implementar una adecuada segregación de funciones ya que una sola persona no debe registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trata de empleados o de administradores) y de la misma organización.
3. Es importante implementar Manuales de Funciones y Procedimientos por escrito, y que se den a conocer al personal, a fin de que tanto los directivos como los empleados tengan claras sus responsabilidades y limitaciones en las actividades que realizan.
4. Es necesario establecer comunicación clara tanto verbal como escrita con los empleados de la empresa, pues la gerencia asume la existencia de mecanismos de control, que los empleados expresan no conocer, por lo que es necesario informar y dejar evidencia de los mismos.
5. Implementar en la organización un eficiente Sistema de Control Interno para facilitar el control de las operaciones, detectando de manera rápida el origen de las deficiencias que se presenten y evitar pérdidas no perceptibles, a fin de no dejar brechas que admitan poner en riesgo el patrimonio y la razón social de la empresa.
6. Se debe diseñar un Código de Ética y buen Gobierno Corporativo, el cual debe ser documentado e infundido en la empresa. De esta manera se tendrá un soporte ético que debe ser cumplido tanto por los empleados como por los socios de la misma.

BIBLIOGRFÍA

BIBLIOGRAFÍA METODOLÓGICA:

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. - "Metodología de la Investigación". - Compañía Editorial Ultra. - Cuarta Edición. - México D.F. - Enero de 2008.

VALDERRAMA MENDOZA, Santiago. - "Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica". - Editorial San Marcos E.I.R.L. - Primera Edición. - Lima 2007.

BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA:

BRAVO CERVANTES, Miguel H "Control Interno y los Procesos Operacionales". - Editorial San Marcos. - Primera Edición. - Lima - abril de 2005.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo "Control Interno Y Fraudes con base en los ciclos transaccionales análisis del Informe Coso I Y II" - Digiprint Editores .E.U - Segunda Edición - Bogotá D.C., Enero de 2006.

GUTIÉRREZ SÁNCHEZ, Gonzalo "Gestión de Recursos y Sistemas Operativos". - Digiprint Editores .E.U - Segunda Edición - Bogotá D.C., Enero de 2010.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto - "Control Interno Informe Coso" - Editorial Kimpres Ltda. - cuarta edición. - Bogotá D.C., - abril de 2005.

VIZCARRA MOSCOSO, Jaime Ernesto. - "Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad". - Pacífico Editores SAC. - Primera Edición. - Lima. - agosto de 2013.

TESIS EN CONTABILIDAD:

AMAMBAL TERRONES, Miguel Armando "Implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad Distrital de Tongod". Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Cajamarca-Perú 1996.

CHÁVEZ BAZÁN, Sandra Julissa "Elaboración de Documentos de Gestión que ayuden a Mejorar El Sistema de Control Interno en la Empresa de Transportes CATALÁN S.R.L".-

CAJAMARCA. Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Cajamarca-Perú 2008.

FLORIAN PLASENCIA, Rita Yessenia y MALDONADO FERNÁNDEZ, Freddy Eduardo "La auditoría integral y el sistema de control interno". Universidad Nacional de Cajamarca. Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Cajamarca-Perú 2008.

NORMAS Y LEYES

INFORME DE FRAUDE EN EL PERU 2012 KPMG.

REVISTA CONTADORES Y EMPRESAS primera quincena mayo 2005.

LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL Y CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (LEY N°27785)

NORMAS DE CONTROL INTERNO RESOLUCIÓN DE CONTRALORÍA GENERAL N° 320-2006-CG

YONG CHUNG, NANCY—Asesora de Riesgos de Price Waterhouse Coopers. - Revista Gestión.
- 23 de agosto de 2013

C.O.S.O. "THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION" - 1992.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C."

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la situación actual y las necesidades que a nivel de control interno manifestó la Empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Realizar el diagnóstico de la situación actual del sistema de control interno de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C, tomando como base los componentes definidos por el Informe COSO, con el fin de proponer ajustes a sus procesos operativos de acuerdo con las falencias y necesidades de la empresa.</p>		<p>V. Independiente</p> <p>Sistema de control interno.</p>	<p>Componentes del Control Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control. • Evaluación de Riesgos. • Actividades de Control. • Información y Comunicación. • Supervisión o Monitoreo.
<p>Problemas Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se desarrollan las actividades que integran los componentes del sistema de control interno en la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C? 2. ¿Cuáles son los riesgos a los que se expone la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C en la situación actual? 3. ¿Qué mejoras minimizan los riesgos a los que se ve expuesta la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.? 	<p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el funcionamiento del actual sistema de control interno de la empresa, mediante la aplicación de herramientas como una encuesta basada en el informe COSO y la observación y verificación documental a cada uno de los diferentes componentes del sistema a fin de realizar el diagnóstico y establecer puntos de mejora. 2. Establecer los riesgos a los que se expone la empresa a través del análisis de los resultados de la situación actual, para determinar las bases de la propuesta de mejoramiento de sus procesos operativos. 3. Diseñar una propuesta de mejoramiento mediante la identificación de las debilidades del sistema para minimizar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa. 	<p>La implementación de ajustes en las actividades que integran los componentes del Sistema de Control Interno de la empresa Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. permite mejorar sus Procesos Operativos.</p>	<p>V. Dependiente</p> <p>Mejora de los procesos operativos.</p>	<p>Flujograma</p>	

APÉNDICES

**"El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica
Limatambo Cajamarca S.A.C.,"**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

5. **¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Comentarios: _____

ACTIVIDADES DE CONTROL

1. **Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

2. **¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

3. **¿Se plantea un sistema de presupuesto?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

4. **¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

5. **¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

SUPERVISIÓN O MONITOREO

1. **¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

2. **¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Comentarios: _____

**"El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica
Limatambo Cajamarca S.A.C.,"**

TABLA N° 01

	AMBIENTE DE CONTROL	ENCUESTADOS = 20				CONTEO	CALIFICACIÓN				VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
		4	3	2	1		4	3	2	1		
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?	IIII-I			IIII-IIII-IIII	20	24	0	0	14	38	1.90
	¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?	II	IIII	IIII-IIII	IIII	20	8	12	20	4	44	2.20
											2.05	
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?	I	IIII-IIII	IIII-I	IIII	20	4	24	12	5	45	2.25
											2.25	
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORÍA	¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?	IIII-IIII			IIII-IIII-I	20	32	0	0	12	44	2.20
											2.20	
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?	II	IIII-I	IIII-IIII	IIII	20	8	18	18	3	47	2.35
	¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?	IIII	IIII	IIII-IIII-I	I	20	16	12	22	1	51	2.55
											2.45	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?	IIII-IIII			IIII-IIII-I	20	36			11	47	2.35
	¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?	IIII	IIII-I	IIII-IIII	I	20	12	18	20	1	51	2.55
											2.45	
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?		IIII	IIII-IIII-I	IIII	20	0	12	24	4	40	2.00
	¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?	IIII			IIII-IIII-IIII-I	20	16	0	0	16	32	1.60
											1.80	
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?	I	IIII	IIII-IIII	IIII-I	20	4	9	20	6	39	1.95
											1.95	

FUENTE: Elaboración Propia

AMBIENTE DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	2.05
COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL	2.25
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORÍA	2.20
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN	2.45
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	2.45
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	1.80
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO	1.95
TOTAL PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL	2.16

IR

**"El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica
Limatambo Cajamarca S.A.C.,"**

TABLA N° 02

	EVALUACIÓN DE RIESGOS	ENCUESTADOS = 20				CONTEO	CALIFICACIÓN				VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
		4	3	2	1		4	3	2	1		
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos del negocio, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, etc.?	II	III	IIII-III-1	III	20	8	9	22	4	43	2.15
	¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?	III	IIII	IIII-III-III		20	12	12	26	0	50	2.50
											2.33	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?		IIII	IIII-III-1	III	20	0	15	22	4	41	2.05
	¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?	I	IIII	IIII-III-1	II	20	4	15	22	3	44	2.20
											2.13	
RIESGO	¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?	IIII	III	IIII-1	III	20	20	12	14	4	50	2.50
	¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa?		IIII-1	IIII-III-1	I	20	0	21	24	1	46	2.30
											2.40	

FUENTE: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DE RIESGOS	CALIFICACIÓN PROMEDIO
OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD	2.33
OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD	2.13
RIESGO	2.40
TOTAL PROMEDIO EVALUACIÓN DE RIESGOS	2.28

TABLA N° 03

	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ENCUESTADOS = 20				CONTEO	CALIFICACIÓN				VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO
		4	3	2	1		4	3	2	1		
INFORMACIÓN	¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?	II	IIII-III	IIII-1	III	20	8	27	12	3	50	2.50
	¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?	I	IIII	IIII-III-III	II	20	4	12	26	2	44	2.20
	¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?	IIII-1			IIII-III-1	20	28	0	0	13	41	2.05
											2.25	
COMUNICACIÓN	¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?	I	IIII	IIII-III	IIII-1	20	4	12	18	6	40	2.00
	¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones?	III	II	IIII-1	IIII-III	20	12	6	12	9	30	1.50
											1.75	

FUENTE: Elaboración Propia

**"El Control Interno y su contribución en la mejora de los Procesos Operativos de la Empresa Clínica
Limatambo Cajamarca S.A.C.,"**

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN PROMEDIO
INFORMACIÓN	2.25
COMUNICACIÓN	1.75
TOTAL PROMEDIO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2.00

TABLA N° 04

ACTIVIDADES DE CONTROL	ENCUESTADOS = 20	CONTEO	CALIFICACIÓN				VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO			
			4	3	2	1					
ANÁLISIS EFECTUADOS POR LA DIRECCIÓN ¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?	III	III-III	II	III-III	20	16	24	4	6	50	2.50
PROCESO DE INFORMACIÓN ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?	II	III-III	III-III	II	20	12	18	18	2	50	2.50
INDICADORES DE RENDIMIENTO ¿Se plantea un sistema de presupuesto? ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?	II	II	III	III-III	20	12	9	8	10	39	1.95
	III	III-III	III	III	20	12	27	8	4	51	2.55
CONTROLES FÍSICOS ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?	I	III-III	III	III-III	20	4	21	10	7	42	2.10
											2.10

FUENTE: Elaboración Propia

ACTIVIDADES DE CONTROL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
ANÁLISIS EFECTUADOS POR LA DIRECCIÓN	2.50
PROCESO DE INFORMACIÓN	2.50
INDICADORES DE RENDIMIENTO	2.25
CONTROLES FÍSICOS	2.10
TOTAL PROMEDIO ACTIVIDADES DE CONTROL	2.34

TABLA N° 05

SUPERVISIÓN Y MONITOREO	ENCUESTADOS = 20	CONTEO	CALIFICACIÓN				VALOR TOTAL	VALOR PROMEDIO			
			4	3	2	1					
SUPERVISIÓN ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?	II	III	III-III	III-III	20	8	15	12	7	42	2.10
MONITOREO ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	III	III	II	III-III	20	12	12	6	9	39	1.95
											2.03

FUENTE: Elaboración Propia

SUPERVISIÓN Y MONITOREO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
SUPERVISIÓN	2.10
MONITOREO	1.95
TOTAL PROMEDIO SUPERVISIÓN Y MONITOREO	2.03