FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Análisis y propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de rendición y registro de gastos del área comercial de una empresa de telecomunicaciones sucursal Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Diana Carolina Tume Crespo

Revisor(es):
Dr. Julio César Hernández Pajares

Piura, diciembre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

TSP FINAL TUME CRESPO DIANA CAROLINA 10.11.docx

RECUENTO DE PALABRAS

7990 Words

RECUENTO DE CARACTERES

44976 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

48 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.0MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 10, 2022 11:24 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 10, 2022 11:25 PM GMT-5

20% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 17% Base de datos de Internet
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 14% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

A Dios por ser el ancla en mi vida

A mi abuelita Julia por confiar en mi

A mis padres, familiares y amistades por su apoyo incondicional en este periodo crucial en mi vida

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Y un agradecimiento especial al doctor Julio César Hernández Fernández por su apoyo durante este tiempo de preparación y a mis compañeros de trabajo en permitirme dar acceso a la información que se requería.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Resumen

Este presente trabajo tiene como fin elaborar un previo análisis del control interno en el departamento comercial para diagnosticar el estado en el que se encuentra con el propósito de reconocer y mitigar los riesgos que afectan al área, conllevando a plantear una propuesta de mejora en la eficiencia el sistema de control interno COSO en el proceso de registro y rendición de gastos del personal de la dicha área.

A lo largo del presente estudio la metodología aplicada fue cualitativa debido a la efectuación de entrevistas a los responsables del área para obtener mejor información para el análisis de situación y obtención de recomendaciones, se empleó un cuestionario de control interno adaptado al ambiente comercial y la revisión de reportes y documentos de contabilidad del área de ingresos y egresos a través del sistema contable de la compañía.

El resultado del diagnóstico al departamento arrojó un existente débil control, causando la presentación incorrecta de la información y que sean entregadas fuera de tiempo del cierre contable vigente. Todas estas irregularidades se veían reflejadas en el erróneo registro contable y a su vez creando inseguridad en la ejecución efectiva sobre los gastos solicitados. Esta problemática se presentaba mes a mes, lo que se decidió diseñar, proponer y aplicar propuestas de mejora.

Se implementaron guías de control interno muy bien estructuradas y de fácil comprensión independientemente a cada proceso, lo que permitió tener una mejor gestión en los gastos incurridos en el personal de área y registrar contablemente los montos correctos en el periodo oportuno.

Se evidencio que efectivamente, el control interno permitió optimizar el proceso de rendición y gastos del personal del área comercial reduciendo significativamente el riesgo del registro contable incorrecto. Este proyecto de mejora no sólo beneficio al área comercial y finanzas, sino también permitió salvaguardar los procesos y la integridad en el ambiente interno y relación con el externo en la supervivencia de la organización.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Tabla de contenido

Introducción 15
Capítulo 1. Aspectos generales 17
1.1 Descripción de la empresa 17
1.1.1 Ubicación 17
1.1.2 Actividad 17
1.1.3 Misión 17
1.1.4 Visión 17
1.1.5 Organigrama 17
1.2 Descripción general de la experiencia profesional 18
1.2.1 Actividad profesional desempeñada 19
1.2.2 Propósito del informe 19
1.2.3 Producto o proceso objeto de informe 19
1.2.4 Resultados concretos logrados 20
Capítulo 2. Fundamentación del tema 23
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional 23
2.1.1 Antecedentes del estudio 23
2.1.2 Bases teóricas 25
2.2 Descripción de las acciones metodológicas y procedimientos. 28
Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias 31
3.1 Aportes 31
Conclusiones 39
Recomendaciones 41
Lista de referencias 43
Apéndices 45
Apéndice A. Cuestionario sobre conocimientos y experiencia en el trabajo desarrollado 47

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Lista de tablas

Tabla 1. Síntesis de hoja de hallazgos del ambiente de control 31
Tabla 2. Síntesis de hoja de hallazgos de la evaluación del riesgo 32
Tabla 3. Síntesis de hoja de hallazgos de actividades de control 33
Tabla 4. Síntesis de hoja de hallazgos de información y comunicación 34
Tabla 5. Síntesis de hoja de hallazgo de monitoreo 35

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa 18
Figura 2. Estructura del COSO 27
Figura 3. Gráfico de mejora en la rendición 36
Figura 4. Liquidaciones entre mes de junio y julio 37

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Introducción

En un mundo competitivo cuya exposición de factores externos políticos, económicos y sociales influyen en mayor parte negativamente a las entidades y un variable ambiente interno, han sido fuente activa de riesgos en todas las organizaciones. Suscitando al diseño y aplicación de actividades de control con el propósito de gestionar las correctas directrices en la estructura organizacional, sin embargo, como parte de la variabilidad externa e interna surgen las siguientes interrogantes ¿Son idóneas las actividades de control? ¿Están siendo aplicadas correctamente? ¿El personal efectúa óptimamente la evaluación de estas actividades? Estas preguntas y más serán resueltas mediante la aplicación y el análisis de un importante sistema, determinado control interno.

El control interno al ser un sistema muy bien integrado, el cual comprende cinco componentes, no sólo permite mejorar la eficiencia de los procesos, sino que permite identificar deficiencias con el fin de aplicar mejorías, también permite evidenciar si son informadas a tiempo oportuno y por último evaluar todos cinco los componentes. El control interno debe ser el pilar indispensable en la estructura organizacional.

En relación con eso, en el presente trabajo se aplicó el modelo del COSO 2013 en el área comercial con el objetivo de analizar su situación actual para implementar mejoras en las deficiencias identificadas. Se detectó un sistema de control frágil, causando irregularidad en las liquidaciones de personal y por lo consiguiente incorrecto registro contable. Las propuestas de mejora serán de fácil comprensión y adaptabilidad para ser aplicadas constantemente y siendo actualizadas de acuerdo a las circunstancias.

El contenido de este trabajo está distribuido en tres capítulos. En el capítulo I se describe una información panorámica de la organización y explicación de las actividades desempeñadas como asistente de finanzas para la contextualización del estudio. Además, se expone la problemática identificada y la obtención de resultados logrados.

En el capítulo II hace referencia a las bases teóricas sobre estudios e investigaciones relacionados al objeto de estudio que a su vez han permitido ser guías para sintetizar y en la obtención de resultados, también señala la metodología aplicada y procedimientos realizados.

En el capítulo III comprende los aportes sintetizados en tablas de hallazgos en conjunto con efectos y recomendaciones, además se comparte el desarrollo de la experiencia a través del proceso de aplicación de las medidas de mejora.

Finalmente se culmina con conclusiones y recomendaciones para su futura aplicación.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La empresa S.A.C, es una subsidiaria que pertenece a la industria de las telecomunicaciones. La entidad ha decidido mantener en total discreción su nombre comercial.

El giro de negocio es ofrecer el servicio de telefonía móvil, telefonía fija e internet. La compañía cuenta con más de 6 años en el mercado peruano.

1.1.1 *Ubicación*

La oficina principal de la sucursal Piura se encuentra ubicada en la misma ciudad de esta, supervisada por la central en Lima.

1.1.2 *Actividad*

La compañía ofrece servicio de telefonía móvil y fija con red 4G LTE. La Sucursal Piura cuenta conocho centros de área comercial, cinco de área técnica y seis de área de proyectos.

1.1.3 *Misión*

Ser pioneros en innovación y creación. Escuchar y comprender para proporcionar atención especializada al cliente

1.1.4 *Visión*

Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú, trabajando con responsabilidad social y proporcionando servicios para reducir la brecha entre los países desarrollados y emergentes.

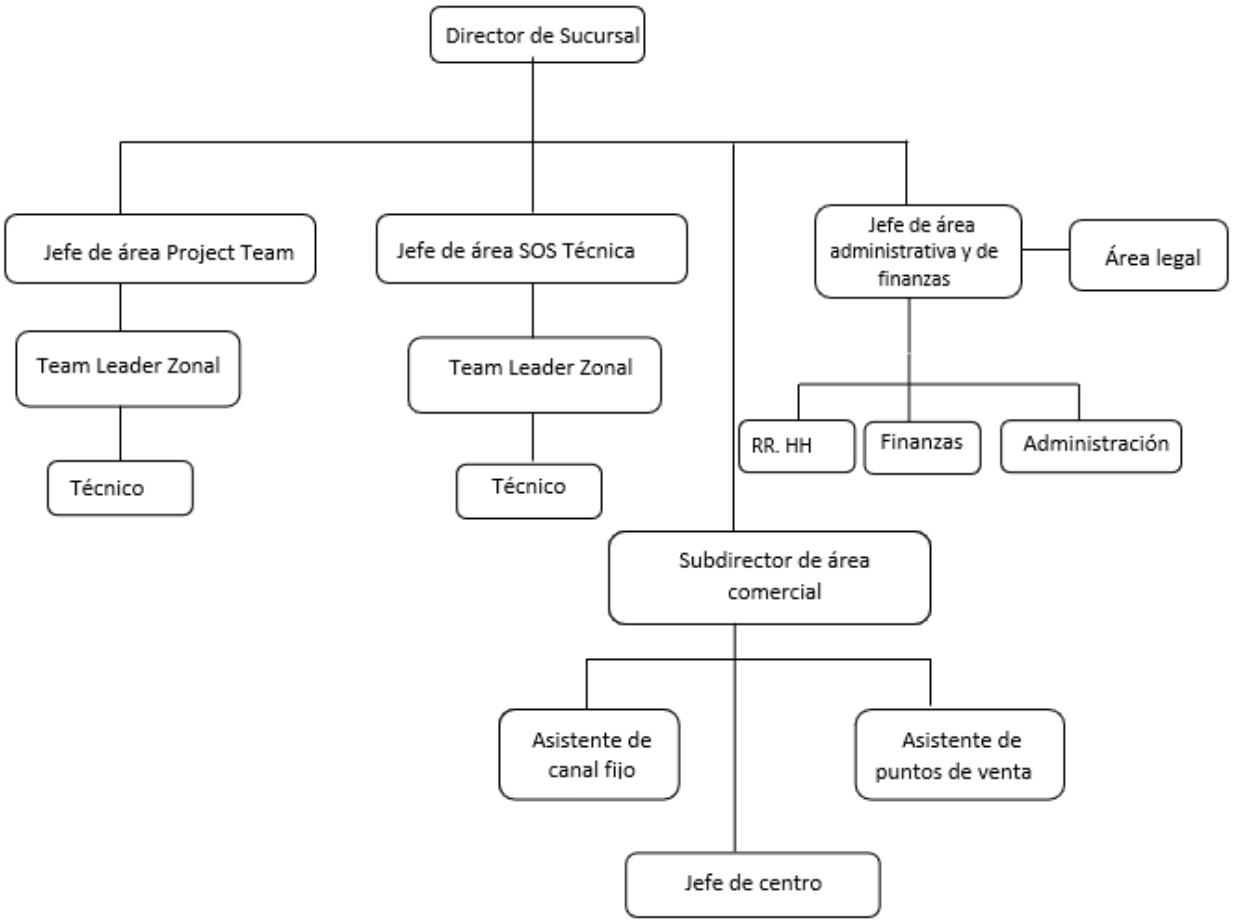
1.1.5 *Organigrama*

En la figura 1 se observa el organigrama de la organización. Dividido en cuatro áreas y conformado por 45 trabajadores

En el área de finanzas se realizó el presente trabajo.

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Información de la empresa. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Actualmente la autora de este trabajo lleva laborando un 1 año y 10 meses, como asistente de área de finanzas en la sucursal Piura. Sus principales funciones son realizar el registro contable de área comercial y administrativa en el sistema ERP controlando el cumplimiento de las rendiciones sean presentadas correctamente y al tiempo determinado para el cierre contable mensual.

El personal del área comercial y/o administrativa solicita dinero para el desarrollo de diferentes actividades internas, a través de una solicitud elaborada por el sistema ERP la responsable de este estudio lo recepciona, si está firmado y con sustento si se requiere. Esta solicitud es presentada y evaluada por la jefa del área de finanzas y el gerente de la sucursal si todo está conforme, se transfiere el dinero creando una obligación al personal solicitante. Una vez ejecutado el gasto, el solicitante presenta al área de finanzas su rendición, está será aceptada siempre y cuando este correcta también. El asistente de finanzas revisará si la ficha que agrupa los gastos esté firmada con sus

comprobantes de pago respectivos y sustentos evidenciando el gasto, de acuerdo a la conformidad se registra en el sistema contable ERP de lo contrario se regresa al personal solicitante con el fin de subsanar en la brevedad posible para así poder realizar el correcto registro. Todo este proceso debe ser realizado en el mismo periodo contable presente, previamente comunicando el último día para hacer llegar sus rendiciones.

Como parte del desarrollo de habilidades contables, también se debe tener actitud y determinación para exigir responsabilidad con el personal en cumplir en presentar las rendiciones. Habilidades necesarias que se desarrollaron progresivamente a lo largo del tiempo que ha laborado

En la experiencia profesional el investigador ha logrado aplicar temas tributarios y de control interno.

1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF) las funciones que desarrollar el Asistente de Finanzas son:

- Elaborar el registro contable de las operaciones de la organización utilizando el sistema ERP.
- Analizar la información contable
- Elaborar y verificar los comprobantes de diario que se originen en la empresa.
- Mantener archivados los documentos correspondientes para asegurar el orden y facilitarla búsqueda cuando se realicen auditorías.
- Monitorear los depósitos de las ventas realizadas en el BCCS.
- Compilar, planificar, digitar y generar informes de toda la información contable cuandosea requerido.
- Controlar y comunicar los saldos por anticipos otorgados al personal.
- Realizar inventarios acordes al plan interno de la sucursal (almacén, tiendas, BusinessCenter).

1.2.2 *Propósito del informe*

Elaborar un previo análisis del control interno en el departamento comercial para diagnosticar el estado en el que se encuentra, logrando reconocer y mitigar los riesgos que afectan al área, con la finalidad de plantear recomendaciones para mejorar en la eficiencia del sistema de control interno del proceso de registro y rendición de gastos del área comercial.

1.2.3 *Producto o proceso objeto de informe*

El área de finanzas presenta una problemática constante en la recepción de rendiciones. Existe un débil control interno y gestión en los adelantos de dinero del personal de área comercial generando considerables diferencias en la cuenta contable 141310 que dice, según el Ministerio de Economía y

Finanzas (2020) “Cuentas por cobrar al personal por préstamos, adelantos o entregas a rendir cuenta, incluyendo la de gerencia” (p. 66)

Para optimizar costos, simplificar actividades y personal las entidades contratan empresas tercerizadoras. La organización del estudio presente cuenta con dichas empresas en la mayoría de las áreas, entre ellas el departamento comercial, el cual se va a analizar. Si bien es cierto se transfieren posibles riesgos, es indudable que se presentarán ciertas diferencias tales como en el proceso de rendiciones, que son las más significativas. Por política de central se tiene prohibido el registro de comprobantes de pago donde indique sus nombres específicamente en sus viáticos como hospedaje y transporte. La entidad registra gastos únicamente del personal que encuentre en planilla. Ante la presente indicación, el personal busca y presenta liquidaciones ficticias para cerrar sus deudas vigentes originando suspicacia si se cumplió efectivamente el plan mensual y consecuentemente si se incurrió o no en dicho gasto comercial.

Otra observación detectada es la presentación de liquidaciones desordenadas, fuera de tiempo y mal sustentadas. Es decir, incumpliendo con la presentación de la estructura de las rendiciones, a su vez presentadas fuera de la fecha límite de cierre contable y en muchas situaciones sin sustentos como fotografías que evidencian la efectividad del gasto incurrido. La compañía presenta una alta rotación del personal en el área generando mayor tiempo de adaptación sobre los procesos operativos, entre ellos liquidar los gastos propios del área comercial.

La causa principal radica en que el sistema de control es frágil y los procesos no son esclarecidos, afectando a la información registrada no siendo fidedigna, incumpliendo las características esenciales de la información contable. Alterando la interpretación financiera en la toma de decisiones de la compañía.

El modelo COSO 2013 fue aplicado para evaluar este proceso operativo y determinar mejoras.

1.2.4 *Resultados concretos logrados*

Con el soporte de implementación del modelo de COSO 2013 se logró identificar, evaluary administrar los riesgos detectados, en conjunto desde de ambiente de control hasta la ejecución de actividades de supervisión.

Se diseñaron y mejoraron actividades de control como elaboración de guías gráficas y claras y a su vez exigir el cumplimiento en agregar anexos obligatorios para la validación de los gastos incurridos. Se indicó también que las rendiciones deben ser presentadas en el tiempo establecido para su correcta validación, ya que originaba en muchas situaciones el registro incorrecto de las liquidaciones presentadas.

Al aplicar el modelo COSO en el departamento comercial le logró sincerar la cuenta contable 14130110 que es altamente significativa y riesgosa. Así permitió recepcionar liquidaciones correctas y

oportunas. Además, se aplicó actividades de monitoreo contante en tiempos establecidos.

Estas mejoras han facilitado al área de Finanzas para obtener información relevante y fiable del área comercial, validando la veracidad del cumplimiento de sus actividades. Lo que conlleva a decidir correctamente al área de mencionada y a gerencia.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Antecedentes del estudio*

En este capítulo se mencionarán los siguientes antecedentes más relevantes:

Análisis de control interno en rendiciones de cuentas y propuestas de mejora

Según Mondragón Cruz (2021) en su estudio elabora un análisis del control interno con el propósito de identificar y mitigar los riesgos en el proceso de rendiciones y registro contable del personal operativo a través de la metodología cualitativa mediante entrevistas y una revisión de documentos del personal. Empleó como instrumento de medición COSO 2013. Después del análisis elaborado se concluye que la entidad no contaba con una ejecución general del control interno debido a que las estrategias se concentraban en actividades operacionales desatendiendo en gran parte actividades administrativas. En la efectuación del plan de acción se logró implementar procesos más competentes para disminuir considerablemente el riesgo de fraude en las liquidaciones de los gastos operacionales a tiempo oportuno.

Este estudio cuenta con la finalidad de mejorar el sistema de control en toda la organización para así conseguir mejores resultados en el sistema de sus operaciones, la metodología aplicada de esta investigación es no experimental de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo. El sistema de control empleado es de carácter empírico y moderado es decir no contaba con el alcance óptimo e incumplimiento de los cinco componentes de este mismo, aumentando la probabilidad de imprecisa información financiera, desviaciones en los resultados de las operaciones, hurtos y ejecución de decisiones erróneas. Este diagnóstico permitió diseñar nuevas alternativas de control a cada riesgo detectado y ser aplicadas inmediatamente. Por último, Duran Maldonado y Arias collaguazo (2022) concluyen que “la carencia de un sistema de control interno expone a la entidad a efecto negativos como un fuerte impacto de fraude y si no es subsanado a tiempo puede llevar al fracaso empresarial” (p. 174).

El control interno y el impacto en la gestión empresarial en la actualidad

En el siguiente estudio tiene como objetivo analizar a qué grado de relación existe entre el control interno y la gestión empresarial de entidades del sector del comercio ante la emergencia sanitaria del 2019. La metodología aplicada fue de carácter descriptivo correlacional con diseño no experimental y transversal. Según Espinoza Cruz et al. (2021), los resultados arrojaron que la aplicación del control interno se relaciona significativamente con la gestión operativa, la relación es directamente proporcional es decir si existe un mejor control interno, habrá mejor gestión operativa y viceversa. Por, ello cuando se desarrollan debilidades en el sistema de control, estas se ven evidenciadas en los

resultados de la gestión operacional, añaden también que el control interno y la gestión financiera están enlazados cuando los registros, funciones y obligaciones se determinan con objetivos alcanzables. En relación con eso, si el control falla el riesgo financiero deteriora a la compañía. Finalmente concluyen que el control interno debe estar alineado con las actividades funcionales, la toma de decisiones, información financiera y actividades contables actualizado a las nuevas modalidades para contribución del crecimiento de la organización. Ahora especialmente en épocas de alto riesgo como la pandemia y a efectos de esta. (p. 60)

Importancia de la comunicación del control interno en toda la organización

En la investigación de Sánchez (2015), se realiza una evaluación al control interno en una entidad pública a través de metodología de enfoque cuantitativo y de carácter explicativo correlacional y no experimental. Los resultados obtenidos muestran que el personal del área de estudio no contaba con los conocimientos esenciales para ejecutar una idónea gestión de riesgo, fundamentalmente por que la compañía no proporcionaba continuamente procesos de capacitación en temas relacionados al riesgo; el personal no aplicaba prioridades en el tratamiento del riesgo alterando el cumplimiento de objetivos. El investigador recomienda que es imprescindible la aplicación de una metodología para evaluar el control interno ya que se obtendría óptimamente la identificación de la causa del riesgo reconociendo los efectos que se han desarrollado y proponer planes de mejora. Entre ellas la más importante es asegurar que toda la organización cumpla con la función valiosa del aseguramiento el éxito de la gestión de riesgo, proporcionando información relacionado a procesos por aplicar, posibles riesgos y el Marco Integrado por lo que se debe de asegurar que existirá mayor efectividad si es dirigido por responsables que están directamente relacionas con los riesgos y comprenden con facilidad los factores influyentes que los rodean y sus respectivas consecuencias.

El siguiente estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y con un enfoque mixto con resultados cualitativos y cuantitativos, mediante entrevistas y encuestas, obteniendo como propósito analizar el control interno. Sugirieron en realizar una correcta comunicación de objetivos entre los altos mandos y subordinados respectivamente en el área que se encuentren y a su vez informar sobre las deficiencias de sus departamentos con el fin de que gerencia pueda realizar las respectivas soluciones y mejoras continuas para que colectivamente se efectúe el ciclo del control interno. (Calle et al., 2020)

Actividades de control para obtener información fiable

En otro estudio realizado por Lara y Pérez (2019) realizado en metodología no experimental basándose de fuentes bibliográficas, observación, encuestas y una lista de cotejos. Recomiendan que todas las operaciones incurridas deben registrarse oportunamente con los montos exactos y en las

cuentas correctas durante el periodo contable presente, para así detectar irregularidades y aplicar correcciones idóneas. Agregan que al verificar y difundir los manuales sobre guías y procedimientos deben ser elaborados de manera sencilla y esquematizada con el propósito de una óptima comprensión de los procesos administrativos y contables, a su vez es fundamental actualizar estas guías por parte de los encargados responsables para obtener información oportuna y así no interrumpir el proceso.

Control Interno: herramienta indispensable para cumplimiento de objetivos organizacionales

Finalmente, en este estudio de tipo descriptivo e inductivo concluye que es de fundamental importancia, para todo tipo de clasificación al cuál pertenezca la organización, implementar el control interno con la finalidad de facilitar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en los parámetros de su propia planeación estratégica. Añade que el control interno debe ser primordial para los cimientos de las estructuras de las entidades, a la par buscar de manera razonable proteger los activos. Finalmente indica que debido a la volatilidad de los cambios donde las organizaciones están expuestas a diversos tipos de riesgos, el control Interno se aplicará como base para ejecutar una gestión muy bien articulada, y consecuentemente disminuir los efectos que pueden desencadenar en la organización. (Vásquez, 2016)

2.1.2 ***Bases teóricas***

Para el trabajo desarrollado se tomarán en cuenta los siguientes conceptos y sus definiciones.

2.1.1.1 Control Interno. Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA –ES, 2019) denominada "Modificaciones de concordancia y consecuentes de otras Normas Internacionales resultantes de la NIA 315" indica el cómo control interno a:

> Sistema diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de las disposicioneslegales y reglamentarias aplicables (NIA, 2019 citado por Mondragón Cruz, 2021, p. 23)

Rivera Montes (2020) nos indica que:

> el control interno es un sistema, el cual está compuesto por elementos interdependientes que fomentan tres características claves: la eficiencia, exactitud y confiabilidad en el registro de las operaciones que la empresa realice, es decir que el control interno provee seguridad a la administración el manejo de la empresa; dicho sistema está conformado de los siguientes elementos: segregación de funciones, supervisión, procesos y el capital humano. (p. 17)

Según Price waterhouse Coopers (2013):

> El *Marco* establece tres categorías de objetivos, que permitan a las organizaciones centrarse

en diferentes aspectos del control interno tales como los objetivos operativos que recalca la afectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus respectivos objetivos de rendimiento financiero y operacional, y frente a posibles pérdidas la protección de sus activos. Los objetivos de información que indican la referencia a la información financiera y no financiara interna y externa y pueden comprender aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia y otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad y por último los objetivos de cumplimiento que requieren el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está subyugada la entidad. (p. 3)

"El *Marco* ha sido mejorado a través de la ampliación de la categoría de objetivos de la información financiera, incluyendo otras formas importantes de *reporting* como por ejemplo la información no financiera y el reporting interno" (Price waterhouse Coopers , 2013, p. 9).

Váquez Montoya (2016) indica como fin:

del control interno es conseguir la eficiencia y eficacia en las operaciones, generar un grado de alta confiabilidad en la obtención de la información, en especial la financiera y finalmente lograr el objetivo de cumplimiento de todo tipo de normatividad que está asociada a la naturaleza de las operaciones que realiza la empresa en un periodo. (p. 145)

2.1.2.2 COSO.

El Marco de COSO 2013 mantiene la definición de Control Interno y sus cinco componentes, pero al mismo tiempo incluye mejoras y esclarecimientos con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las organizaciones. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, aplicando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno proponiendo sin dejar de reconocer los cambios del entorno volátil impactando el entorno operativo y empresarial (Deloitte, 2015)

En la figura 2 se muestra la estructura del COSO 2013, compuesto por 5 componentesy 17 principios muy bien diseñados para mejorar el desempeño organizacional y reducir en gran medida el fraude en las organizaciones.

Figura 2

Estructura del COSO

Nota. Fuente (Deloitte, 2015)

Componentes del control interno

Ambiente de Control

El ambiente de control combina ciertos procesos, reglas y estructuras que son la base del control interno en una organización. La alta gerencia y la junta son quienes marcan el "Tone at the top", que describe el clima ético en relación con la importancia de los controles internos y los patrones de comportamiento esperados en la organización.

El ambiente de control está formado por los valores éticos y de integridad de la organización; límites que permitan al directorio ejercer funciones de supervisión del gobierno corporativo; determinar la estructura organizativa y las facultades y responsabilidades; el proceso de captar, desarrollar y retener profesionales eficientes y desarrollar rigor en las dimensiones de evaluación del desempeño, sistema de recompensas, etc. para aumentar la responsabilidad e impulsar el desempeño basado en el desempeño.

Evaluación de riesgo

Cualquier organización siempre está inmersa en diversos peligros de fuentes internas y externas. El riesgo se define como una probabilidad que ocurra un evento significativo que afectará negativamente el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos implica un proceso iterativo y activo para identificar y evaluar los riesgos ligados con el logro de los objetivos. Estos riesgos deben analizarse

y evaluarse frente a niveles de tolerancia predeterminados y, por lo tanto, la evaluación de riesgos determinará cómo deben gestionarse.

Cabe señalar que, para evaluar los riesgos, la administración también debe ser consciente de las posibles consecuencias de los cambios que pueden ocurrir en el entorno externo y en el entorno organizacional, como resultado de lo cual el control interno no es completamente efectivo.

Actividades de Control

Las actividades de control se definen utilizando políticas orientadoras y determinantes para asegurar la implementación de las indicaciones monitoreadas por la gerencia para mitigar los riesgos que tienen un impacto significativo en los objetivos. Las actividades de control deben llevarse a cabo en todos los niveles de la estructura organizativa, tanto a nivel de empresa como en el entorno técnico. Pueden ser correctivos o preventivos, dependiendo de sus naturales, y se pueden realizar mediante una variedad de actividades automatizadas y manuales.

Información y Comunicación

Este cuarto componente es necesario para que la empresa cumpla mejor con sus compromisos de control interno y logre sus resultados establecidos. La gerencia requiere información oportuna, relevante y de alta calidad de fuentes externas e internas para respaldar la operación de otros componentes del control interno. La comunicación es un proceso continuo de brindar, intercambiar y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el recurso por el cual se difunde la información en toda la organización, fluyendo hacia arriba y hacia abajo a través de todos los niveles de la organización (COSO, 2013).

Monitoreo

El desarrollo de un conjunto de evaluaciones independientes y continuas, o una combinación de las dos, para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles consistentes con los principios de cada componente, existen y se implementan correctamente. Las evaluaciones progresivas están integradas en los procesos comerciales en diferentes niveles empresariales y brindan información relevante. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas pueden variar según las evaluaciones de riesgos, la eficacia de las evaluaciones en curso y otras consideraciones de gestión. Evaluar los resultados frente a los criterios establecidos por las autoridades reguladoras y comunicar las deficiencias a la alta dirección y al directorio en consecuencia (COSO, 2013)

2.2 Descripción de las acciones metodológicas y procedimientos.

El presente trabajo se basó como instrumento de diagnóstico el marco integrado del COSO 2013 para evaluar el control interno vigente. El enfoque es de metodología cualitativa ya que para el análisis en la compañía se emplearon entrevistas a responsables del área comercial de la organización en la que se pudo detectar causa, consecuencias y diseñar planes de mejora que serán un aporte para

una mejor gestión en el área de finanzas, mediante la elaboración y una apropiada difusión de guías de procedimientos para el registro y rendición de gastos en el área comercial con el fin de reducir el riesgo.

Se ha empleado como referencia la investigación de Sánchez Sánchez (2015) para evaluar el sistema de control a fin de determinar y ejecutar planes de contingencia. Ajustando algunas preguntas de su investigación para el diseño del cuestionario del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Posteriormente, y como parte de la metodología cualitativa se efectúo la revisión de reportes y documentos de contabilidad del área de ingresos y gastos para identificar la causa de la incorrecta presentación de las liquidaciones

Finalmente, para sintetizar los resultados obtenidos se adecuaron y elaboraron hojas de hallazgos por cada componente del COSO 2013 comprendiendo cuatro apartados: Componente, hallazgos, efectos y recomendaciones a fin de proporcionar información precisa y relevante. Esta estructura fue tomando del estudio de Calle Álvarez et al. (2020).

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Mediante las observaciones y entrevista se logró evaluar el control interno en el área comercial en base a los 5 componentes del COSO.

Tabla 1

Síntesis de hoja de hallazgos del ambiente de control

Hoja de Hallazgos
Evaluación del control interno del proceso de rendición de cuentas por cobrar al personal de área comercial de una empresa de Telecomunicaciones- Sede Piura

COMPONENTE	Ambiente de Control: Área Comercial
HALLAZGOS	• La organización si cuenta con código de ética, ubicado en la página web interna. Sin embargo, la mayoría de trabajadores desconoce el contenido con exactitud, entre las áreas que le falta el conocimiento específico es al equipo comercial. Cabe resaltar que, a pesar de ello, el subdirector comercial y su área toma decisiones alineadas a valores y comunicadas cómo se ejecutarán dichas actividades. • La meta mensual establecida en el área comercial es en base al ponderado de los últimos tres últimos meses adicionando un crecimiento de un 20% sobre las ventas. Cada inicio de semana el equipo mantiene reuniones, realizando un seguimiento al cumplimiento de dichas metas e identificando deficiencias y planteando mejoras. • La central de Lima y sucursal Piura capacita periódicamente al equipo de comercial proporcionando herramientas necesarias, la atracción de nuevo talento humano es mediante filtros y entrevistas con área de recursos humanos, subdirector comercial y gerente de la sucursal, muchas veces el alcance no es lo óptimo y resulta ser muy largo este proceso y finalmente acerca de la evaluación de desempeño mensualmente se califica a través de evaluaciones de conocimientos y prácticos • El área comercial presenta deficiencias en el sistema de retención al personal
EFECTOS	• Al carecer con la comunicación oportuna acerca de la disponibilidad del código de ética puede causar la pérdida de respeto y credibilidad en la cultura organizacional, afectando a todas las áreas de la entidad • Al no tener definida correctamente la política de incentivos en el área comercial genera una alta rotación, inestabilidad laboral y aplazamiento en el cumplimiento de objetivos del área
RECOMENDACIONES	• En conjunto con el área administrativa brindar conocimiento de la disponibilidad de código de ética y evidenciar la aplicación integra • Reestructurar colectivamente el sistema incentivo creando así motivación, valorando su desempeño y reducir la alta rotación del personal competente que presenta el área

Nota: Adaptado al estudio de Calle et al., 2020

Se puede observar en la Tabla 1 que el área comercial tiene muy definidos sus objetivos mes a mes y mantienen constantemente capacitaciones por la central en Lima, sin embargo, desconocen de la información del código de ética de la organización y el sistema de incentivo es bajo, una de las razones por la que existe una alta rotación de personal en el área causando inestabilidad laboral y estancamiento en los procesos.

Tabla 2

Síntesis de hoja de hallazgos de la evaluación del riesgo

Hoja de Hallazgos **Evaluación del control interno del proceso de rendición de cuentas por cobrar al personal de área comercial de una empresa de Telecomunicaciones- Sede Piura**	
COMPONENTE	EVALUACIÓN DE RIESGO: Área Comercial
HALLAZGOS	• En el área comercial comunica ligeramente los objetivos para identificar los riesgos en la incorrecta presentación de rendiciones de sus propios gastos. • No se han logrado identificar en su totalidad los riesgos en el área comercial, se centran en mayor porcentaje en el cumplimiento en objetivos de ventas. • El área comercial no cuenta con la posibilidad de efectuar fraude en la inadecuada presentación de liquidaciones de cuentas del personal. • El departamento comercial no ha evaluado conjuntamente los cambios que pueden impactar en evaluación de riesgo en la errónea presentación de rendiciones
EFECTOS	• Al no valorar los riesgos en qué está expuesta el área comercial, se vulnera la uniformidad en la presentación de rendiciones entre el área comercial y finanzas, se registraría incorrectamente los comprobantes de pago y se infringiría las características en la información financiera en la organización que debe ser confiable y oportuna
RECOMENDACIONES	• El área de finanzas debe establecer conjuntamente con el área comercial los controles necesarios y mecanismos, para la identificación de riegos, así como su evaluación constante.

Nota: Adaptado al estudio de Calle et al., 2020

En la Tabla 2 se muestra el análisis del segundo componente del COSO cuya conclusión determina que existe un alto riesgo en la rendición de cuentas al área de finanzas, debido a que no identifican totalmente los problemas que afectan significativamente al área comercial. Aquí se centra el núcleo del riesgo en las liquidaciones del personal a fin de que sea estudiado y gestionado. Para la evaluación del riesgo siempre deberán estar vinculadas estas ambas áreas para su análisis conjunto y para diseñar las propuestas de mejora.

Tabla 3

Síntesis de hoja de hallazgos de actividades de control

Hoja de Hallazgos
Evaluación del control interno del proceso de rendición de cuentas por cobrar al personal de área comercial de una empresa de Telecomunicaciones- Sede Piura

COMPONENTE	ACTIVIDADES DE CONTROL: Área Comercial
HALLAZGOS	• El área comercial contaba con una débil actividad de control en relación a la presentación de las rendiciones. Este control no se cumplía en su totalidad, muchas veces las solicitudes no estaban firmadas, muy poco personal presentaban sustentos y en la mayoría del área no cumplía en presentar las rendiciones a tiempo determinado. • El sistema ERP que utiliza el área comercial para solicitar dinero no cuenta con la velocidad necesaria generando atraso en presentar el requerimiento. • La actividad de control identificada no contaba correctamente con políticas y procedimientos, pero si contaba para la ejecución de actividades propias del área.
EFECTOS	• El área comercial no contaba con actividades de control realmente sólidas la toma de decisiones en conjunto área comercial y finanzas no serán las correctas. • Retraso en la presentación de rendiciones a raíz de las desactualizaciones del sistema ERP en el área comercial. • La indisposición de mecanismos y políticas para la información origina el incremento del riego en las actividades de control y el incumplimiento de los objetivos establecidos.
RECOMENDACIONES	• Establecer colectivamente incluso con el gerente de sucursal, medidas de control gráficas y de fácil comprensión para fortalecer las actividades de control. • Informar en las reuniones semanales acerca de las deficiencias que está presentando el sistema ERP en su área, para llegar conjuntamente a soluciones entre ellas comunicar a central de Lima e implementar en la medida que se pueda un sistema con mejores procesos tecnológicos. • Establecer mecanismos y políticas determinantes sobre actividades de control en las reuniones semanales que tienen.

Nota: Adaptado al estudio de Calle Álvarez et al. (2020)

El área comercial si contaba con actividades de control, pero se identificó a través del análisis de la Tabla 3 que eran deficientes ya que no contaban con políticas y mecanismos de la firmeza de su

ejecución y de información. Este componente también se ve afectado al no contar con un adecuado soporte tecnológico, retrasando los procesos en conjunto.

Tabla 4

Síntesis de hoja de hallazgos de información y comunicación

Hoja de Hallazgos
Evaluación del control interno del proceso de rendición de cuentas por cobrar al personal de área comercial de una empresa de Telecomunicaciones- Sede Piura

COMPONENTE	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Área Comercial
HALLAZGOS	• La información relevante adquirida para las decisiones tomadas dentro del área comercial es recopilada entre subdirector comercial y director general de la sucursal. • La comunicación entre el área comercial y finanzas, que es el área que recepciona las rendiciones sobre sus gastos, es a través de correos corporativos. Existía una específica comunicación, únicamente para el soporte en trasferir dinero de la compañía a sus cuentas personal, poco o nada sobre los objetivos y responsabilidades de cada departamento.
EFECTOS	• Al no contar con una comunicación interna con mayor disponibilidad entre ambas áreas, la información puede ser no apropiada, errónea y afecta al desarrollo normal de las actividades entre ellas.
RECOMENDACIONES	• Informar acerca de los objetivos específicos que están sincronizados entre ambas áreas, con el fin de lograr un mutuo acuerdo y cumplir satisfactoriamente sus propios objetivos.

Nota: Adaptado al estudio de Calle Álvarez et al. (2020)

La información es tan indispensable en todo proceso existente ya que permite la comprensión de lo que se desea aplicar. Serán en vano los esfuerzos de diseñar y proponer actividades de mejora si no son comunicadas correctamente y el tiempo apropiado. Tras analizar el cuarto componente mediante la tabla número 4 se concluye que los mecanismos de comunicación entre el área comercial no son sólidos lo que no ha permitido definir conjuntamente las deficiencias y consiguientemente propuestas de control. Es primordial tener conocimiento de los objetivos de las demás áreas con las que se articula las propias actividades laborales, para poder engranar correctamente las actividades entre las áreas involucradas con el propósito de mejorar gestión empresarial.

Tabla 5

Síntesis de hoja de hallazgo de monitoreo

Hoja de Hallazgos **Evaluación del control interno del proceso de rendición de cuentas por cobrar al personal de área comercial de una empresa de Telecomunicaciones- Sede Piura**	
COMPONENTE	MONITOREO: ÁREA COMERCIAL
HALLAZGOS	• Las actividades de evaluación hacia los 5 componentes del control interno en el departamento comercial no están definidas generalmente. • El área comercial no comunica a tiempo oportuno deficiencias identificadas.
EFECTOS	• Dejar de evaluar procedimientos y aplazar actividades de mejora. • Al no ser notificadas las deficiencias o errores de manera oportuna entre ambas áreas involucradas en la rendición de cuentas, genera que la toma de decisiones y correcciones no sean las correctas.
RECOMENDACIONES	• Llegar a un consenso con tiempo determinado para evaluar la aplicación y su progreso del control interno en el área comercial. • Elaborar un proceso práctico para notificaciones acerca de las deficiencias en el área comercial.

Nota: Adaptado al estudio de Calle Álvarez et al. (2020)

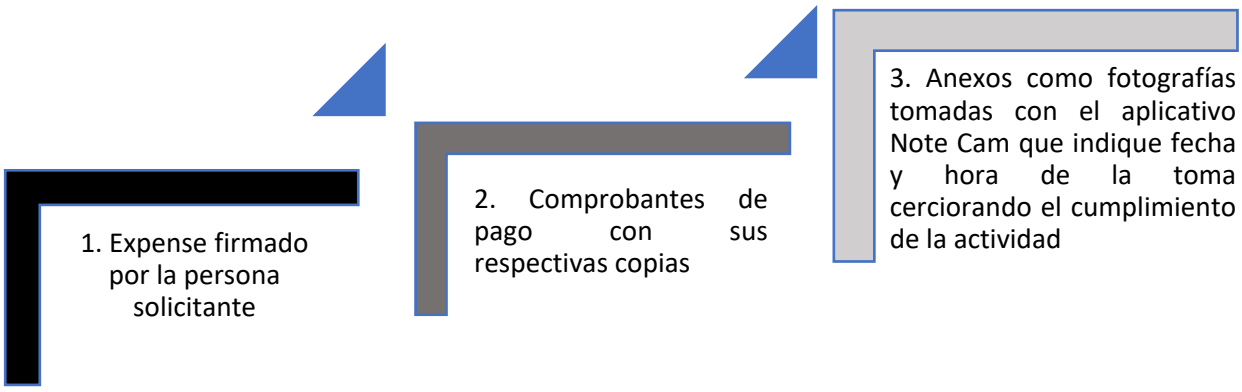
A través del análisis de este último componente reflejado en la Tabla 5, se recomienda evaluar periódicamente las actividades de control para saber si están siendo eficiencias, de lo contrario actualizar y proceder a mejorar. Además, realizar una evaluación de los demás componentes para fortalecer el control interno COSO 2013 en el área comercial de una empresa de telecomunicaciones.

Con el fin de subsanar errores y deficiencias se elaboró nuevos mecanismos para mejorar el proceso de rendición:

- Elaboración de gráficos acerca de la correcta estructura en la presentación de las rendiciones.

Figura 3

Gráfico de mejora en la rendición



Nota. Elaborado por el autor para graficar el aporte en la mejora en la rendición.

- Fijar y comunicar una fecha exacta para la presentación de liquidaciones.
- Seguimiento paulatino con las nuevas medidas implementadas.

3.2 Desarrollo de experiencia

A lo largo del tiempo desempeñado como asistente de finanzas, la autora de este estudio, ha obtenido conocimientos y sobre todo prácticas que le han permitido comprender conceptos contables, tributarios y de auditoría. Como parte de su desempeño logró identificar mayores deficiencias en el área comercial y se diseñaron mejoras en el proceso de rendición de cuentas hacia su personal. El plan se aplicó revisando diariamente los reportes de deuda del personal con el fin de saber en cuanto tiempo toma disminuir los gastos de cada trabajador del área comercial y realizando entrevistas a los responsables. Se comunicó al equipo las deficiencias obtenidas para realizar ciertos ajustes conjuntamente entre ambas áreas para que el proyecto se ejecuté satisfactoriamente. El desafío fue comunicar la nueva funcionalidad al área comercial y el proceso de adaptación a estos nuevos cambios, se debe mantener este progreso para conservar el avance logrado y tomar medidas oportunas cuando se vea debilitado.

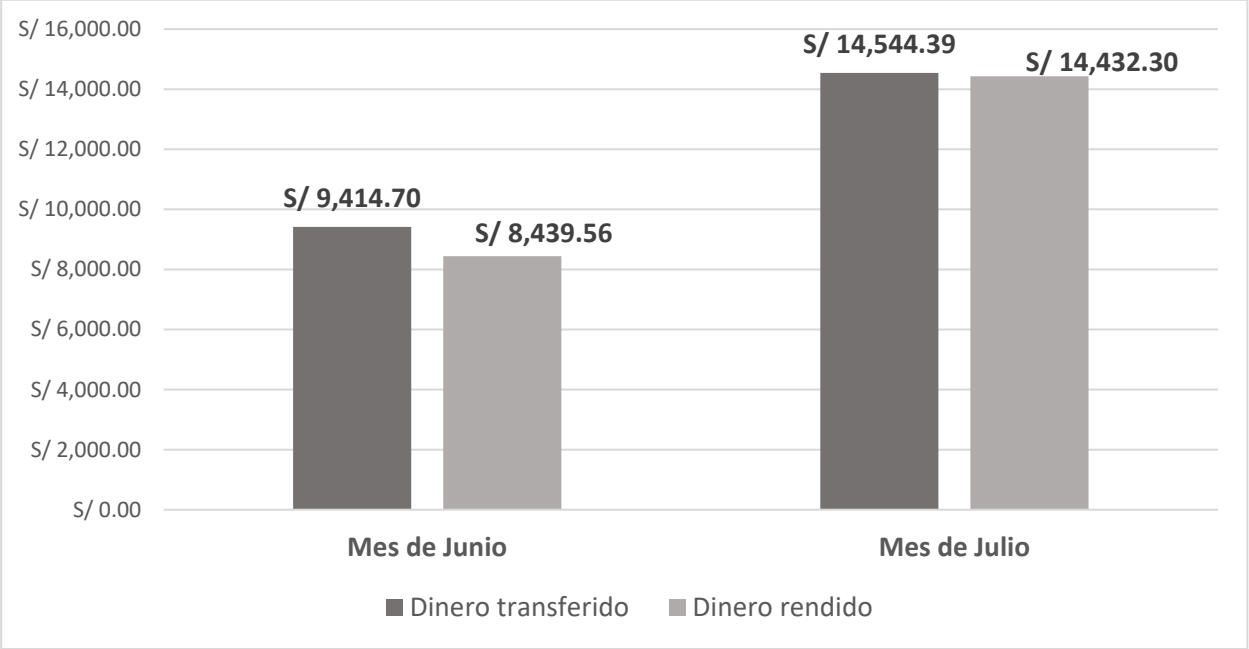
Para la ejecución del trabajo se han tomado teorías y estudios previos, los mismos que han sido centro para identificar el objeto de estudio y diseñar propuestas de mejora con los cinco componentes articulados.

Para obtener resultados cuantitativos se basó en el estudio de Mondragón Cruz (2021) realizando una comparación entre el dinero transferido y rendido al personal de área comercial durante los meses de junio y julio. En junio se mantenían procedimientos frágiles y en el mes de julio se aplicaron las mejoras. Se observa la diferencia en el primer mes por S/. 975.14 y en el segundo por

S/. 112.09, se evidencia que la diferencia es menor, eso significa que los resultados están mejorando y las liquidaciones se están rindiendo al tiempo oportuno brindando información financiera fiable.

Figura 4

Liquidaciones entre mes de junio y julio



Nota. Adaptado al estudio de Mondragón Cruz (2021). Datos extraídos por el sistema contable ERP

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Conclusiones

Después de haber realizado la evaluación del control interno en el presente trabajo, se concluye que:

- El proceso control interno es fundamental para la sostenibilidad de la organización, no sólo porque es una herramienta que permite alcanzar los objetivos establecidos sino también porque permite identificar la causa principal de las deficiencias y a partir de eso diseñar mecanismo de mejoras que estén muy bien alineadas.
- El área comercial de la organización cuenta con un control interno deficiente en la rendición de cuentas, se mantenían procesos desactualizados y con falta de firmeza en su cumplimiento mes a mes con el área de finanzas, viéndose afectadas ambas áreas.
- El sistema contable empleado por área comercial requiere necesariamente soporte tecnológico, ya que ha ocasionado muchas veces la demora en transferir dinero y por lo consiguiente rendir a tiempo
- Es indispensable la comunicación y la supervisión del cumplimiento del control interno, se evidencio que la falta de comunicación entre la propia área y las demás vinculadas fracturaba los eslabones para alcanzar una óptima gestión empresarial. El compromiso entre equipo debe ser sustancial para el seguimiento de todo el proceso del control interno con el fin de evaluar su desarrollo y ajustar a nuevos cambios si es que se requiere.
- A través de los mecanismos de fácil comprensión y muy bien estructurados se ha logrado, para el área de finanzas, registrar un gran porcentaje los gastos incurridos del personal en el presente periodo contable y su vez ha permitido evidenciar sustancialmente la ejecución de estos gastos. Otorgando fiabilidad para las decisiones presentes y futuras de la compañía.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Recomendaciones

- El área administrativa debería maximizar la comunicación de las normas de integridad en cada área de la compañía y evidenciar su cumplimiento. Es de poca utilidad mantener este tipo de información en el portal web y no valorizar su importancia en la toma de decisiones.
- Previamente al implementar el control interno la organización, a través de reuniones periódicas, debe concientizar a todos sus trabajadores acerca de la cultura de riesgo, las consecuencias que se podrían desarrollar si no son controladas o ser subsanadas a tiempo y la importancia de su cumplimiento en trabajo equipo.
- Considerar la aplicación del COSO en todas las áreas de la organización, al ser un sistema estandarizado permitirá crear una alineación conjunta más sólida. Esto fortalecerá a la propia compañía y permitirá generar confianza con el entorno.
- Proponer conjuntamente a la central de Lima mejoras tecnológicas en el actual sistema contable ERP para no retrasar los procesos en solicitar dinero y rendir los propios gastos.
- Rotar a un responsable por cada área de la entidad, para realizar monitoreo constante en el control interno y ser perceptivo a las opiniones de mejoras con sus demás compañeros.

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Lista de referencias

Calle Álvarez, G. O., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista científica dominio de las ciencias, 6*(1), 429-465. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791

Deloitte. (2015). *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno.* Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Duran Maldonado, G. D., & Arias collaguazo, W. M. (2022). Análisis de las publicaciones especializadas del control interno en iberoamérica. *Interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología, 8*(3), 166-177. doi:https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.749

Espinoza Cruz, M. A., Espinoza Gamboa, E. N., & Chumpitaz Caycho, H. E. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempo de la actual pandemia. *Contabilidad y negocios, 16*(31). doi:https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.004

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Plan contable general para empresas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/documentac/PCGE_Final111008.pdf

Mondragón Cruz, A. M. (2021). *Análisis y propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de rendición y registro de gastos del personal operativo de una empresa de alquiler de maquinaria pesada*[Trabajo de suficiencia profesional para optar el título de contador público]. Repositorio Institucional. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5317

Price waterhouse Coopers . (2013). Control interno - Marco integrado. *Auditores Internos*.

Rivera Montes, K. J. (2020). *Análisis del sistema de control interno para las cuentas por cobrar de la empresa PHARMACID S.A.S* [Trabajo de grado para optar al título de contador público, Universidad de la salle]. Repositorio Institucional. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2290&context=contaduria_publica

Sánchez Sánchez, L. R. (2015). *Evaluación del sistema de control interno basado en la metodología coso ERM en las áreas de créditos y cobranzas de la derrama magisterial 2012-2014* [Tesis para optar el grado de Magister en Auditoria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4299

Váquez Montoya, O. P. (2016). *Visión integral del control interno.* Contaduría universidad de antioquia. Obtenido de https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/328434

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Apéndices

UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS •

Apéndice A. Cuestionario sobre conocimientos y experiencia en el trabajo desarrollado

Objetivo: Comprender el grado de conocimiento y experiencia del personal del área comercial respecto al labor desempeñada dentro de la compañía.

Indicaciones:

Puesto actual: _____

I Ambiente de control: Conocimiento general del área de evaluación que es área comercial

1. ¿La organización comunica y evidencia el cumplimiento del código de ética y conducta en el área comercial?
2. ¿Cuáles son las metas mensuales y anuales que establece su área?
3. ¿Cómo es el seguimiento del avance de dichas metas y objetivos trazados en su área?
4. ¿Cómo es la comunicación de objetivos específicos y generales en el área comercial?
5. ¿La organización aplica mecanismos para atraer, capacitar, evaluar el desempeño y retener a personal competente en el área comercial?

II Evaluación de riesgo en el área comercial: Identificación del riesgo

6. Coméntenos ¿Qué información la empresa dispone para una correcta administración de riesgos en su área?
7. Coméntenos, ¿La compañía presenta un adecuado sistema de evaluación de riesgos de cuentas por cobrar en la presentación de rendiciones de su área?
8. ¿Cuál cree usted que son las causas de los posibles errores en la presentación de rendiciones del personal del área comercial?
9. ¿Cuál cree que pueden ser las consecuencias significativas en presentar los posibles errores en las rendiciones?
10. ¿Cuáles son los mecanismos que ha implementado la organización para la evaluación de posibles riesgos de fraude en el área comercial?

III Procedimiento de control interno: Medidas para mitigar los riesgos

11. ¿Cuáles son principales procedimientos de control para los gastos con respecto a la rendición en su correcto reconocimiento y registro?
12. ¿Qué medidas se aplican para evitar errores en las rendiciones de cuentas por cobrar en área comercial?
13. ¿Cuáles son las actividades de control que cree que se pueden diseñar para mejorar en el control de cuentas por cobrar al personal del área comercial?
14. ¿Considere que debe mejorar el sistema contable para mejorar registro de las rendiciones de cuentas por cobrar del área comercial?

15. Al aplicar las actividades de control ¿Cómo cree usted que ha influenciado en la gestión del área comercial y las mejoras en el procedimiento de control de rendición de cuentas por cobrar?

IV Información y comunicación: Acerca de las mejoras implementadas

16. **¿**Cómo es la difusión de información relevante entre los integrantes de su área respecto a las mejoras implementadas en la rendición de cuentas por cobrar?

17. ¿Cuáles son los canales de comunicación hacia el equipo comercial con respecto a las liquidaciones presentadas?

V Monitoreo: Evaluación de las medidas aplicadas en el área comercial

18. ¿Cuáles son las actividades de evaluación de control interno en el proceso de rendición de los gastos al personal de su área?

19. ¿Cómo son comunicadas y corregidas a tiempo determinado las deficiencias identificadas sobre el control interno en el área comercial?

UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS