

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL ÁREA DE TESORERÍA PARA  
ESTABLECER MEJORAS EN EL CONTROL INTERNO EN LA  
EMPRESA DIAGNOSLAB SAC, PERIODO - 2018**

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

**AUTORA**

**JOHANA FERNANDEZ DIAZ**

**ASESORA**

**Mgr. ROSITA CATHERINE CAMPOS DIAZ**

**Chiclayo, 2019**

## **Dedicatoria**

Dedico con todo cariño a Dios y a mis padres, a Dios por haberme dado la vida y regalarme una hermosa familia y a mis padres que me apoyaron sin condición alguna, animándome a continuar con el progreso de mis logros profesionales y a no desmayar frente a los problemas que se me presentan en el camino.

A mis asesores por la paciencia y comprensión en el desarrollo de mi tesis, a través de su experiencia y conocimiento.

## **Agradecimientos**

A mis padres Gloria Díaz Aranda y Ricarte Fernández Torres por haberme guiado durante mi vida familiar y profesional en las decisiones que tomaba y sobre todo al gran ejemplo que me han demostrado como personas.

A mi tía Lila Fernández Torres por ser el apoyo incondicional en la parte moral y económica para llegar hacer un profesional.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por afianzar el conocimiento intelectual y humano y a cada uno de los docentes por mi formación académica.

A mi asesora Mgtr. Rosita Catherine Campos Díaz por ser mi soporte y guiarme en este difícil proceso y poder culminar con satisfacción mi tesis.

## **Resumen**

Diagnoslab SAC, es un laboratorio que hasta el momento ha sabido cumplir con la normativa que exige su rubro y ganar la preferencia del mercado, sin embargo internamente presenta dificultades para cumplir con lineamientos mínimos de organización que le permitan a la gerencia mantener un adecuado control y manejo de sus recursos y orientarlos a generar utilidades para los socios, estas deficiencias se presentan en su mayoría en el área de tesorería, área sumamente sensible pues se encarga del manejo y custodia de los activos corrientes, esta situación de falta de capacitación, medidas de seguridad escasas, falta de sustentos de gastos y de medidas de control exponen a la empresa a fraudes y robos, que pueden comprometer su continuidad en el mercado, considerándose necesario realizar la Auditoría administrativa al área de tesorería para establecer mejoras en el control interno, diseñándose cuestionarios de auditoría para los trabajadores, con preguntas específicas en el caso de los que laboran en el área de caja, todos los resultados incluyendo los obtenidos con la aplicación de la guía de entrevista sirvieron para determinar las principales deficiencias para luego estimar su probabilidad de ocurrencia e impacto económico, de proceso y reputacional, datos que sirvieron para elaborar la matriz de riesgo y proponer las acciones necesarias para mitigar los posibles efectos de los mismos. Además, con esta información se diseñó un manual de políticas y procedimientos para el área de tesorería que sirva como guía y ayude a mejorar el control interno de la empresa.

**Palabras claves:** Control interno, tesorería, auditoría administrativa, matriz de riesgo.

## **Abstract**

Diagnoslab SAC, is a laboratory that up to now has been able to comply with the regulations required by its field and gain market preference, but internally it presents difficulties in complying with minimum organization guidelines that allow management to maintain adequate control and management of their resources and directing them to generate profits for the partners, these deficiencies are presented mostly in the treasury area, a highly sensitive area as it is responsible for the management and custody of current assets, this situation of lack of training, poor security, lack of expense support and control measures expose the company to fraud and theft, which may compromise its continuity in the market, considering it necessary to perform the administrative audit to the treasury area to establish improvements in internal control, designing Audit questionnaires for workers, with specific questions in the or of those who work in the cashier area, all the results including those obtained with the application of the interview guide served to determine the main deficiencies and then estimate their probability of occurrence and economic, process and reputational impact, data that served to elaborate the risk matrix and propose the necessary actions to mitigate the possible effects of them. In addition, with this information, a manual of policies and procedures for the treasury area was designed to serve as a guide and help improve the internal control of the company.

**Keywords:** Internal control, treasury, administrative audit, risk matrix.

## Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>II.</b>	<b>Marco teórico</b> .....	<b>12</b>
	2.1. Antecedentes .....	12
	2.2 Bases teórico científicas .....	16
	2.2.1. Auditoría Administrativa .....	16
	2.2.2. Tesorería .....	19
	2.2.3. Control interno.....	23
<b>III.</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>33</b>
	3.1 Tipo y nivel de investigación .....	33
	3.3 Población y Muestra.....	34
	3.3.1 Población .....	34
	3.3.2 Muestra .....	34
	3.4 Criterios de selección .....	34
	3.5 Operacionalización de variables.....	35
	3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	36
	3.7 Procedimientos .....	36
	3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos .....	37
	3.9 Matriz consistencia.....	38
	3.10 Consideraciones éticas.....	39
<b>IV.</b>	<b>Resultados y Discusión</b> .....	<b>40</b>
	4.1 Resultados.....	40
	4.1.1 Aspectos Generales de la empresa.....	40
	4.1.2 Estructura Orgánica .....	40
	4.1.3 Organigrama .....	41
	4.1.4 Clasificación de Puesto de Trabajo.....	42
	4.1.5 Misión, Visión y Valores .....	42
	4.1.6 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo de Diagnoslab SAC .....	43
	4.1.7 Análisis FODA de Diagnoslab SAC.....	44

4.1.8 Análisis e interpretación de los resultados.....	45
<b>V. Propuesta.....</b>	<b>66</b>
<b>VI. Conclusiones.....</b>	<b>83</b>
<b>VII. Recomendaciones.....</b>	<b>85</b>
<b>VIII. Lista de Referencias.....</b>	<b>86</b>
<b>IX. Anexos.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo N°01: Plan y alcances de auditoría .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo N°02: Entrevista sobre Auditoría administrativa .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo N°03: Entrevista sobre Control Interno.....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo N°04: Cuestionario de control interno aplicado al personal de la empresa Diagnoslab SAC.....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo N°05: Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de tesorería de Diagnoslab SAC.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo N°06: Informe de Auditoría Interna.....</b>	<b>110</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1 :Operacionalización de las variables</b> .....	35
<b>Tabla 2: Matriz de consistencia</b> .....	38
<b>Tabla 3: Análisis FODA de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018</b> .....	44
<b>Tabla 4: Resultados del cuestionario aplicado al personal de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018</b> .....	49
<b>Tabla 5: Resultados del cuestionario aplicado al personal del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018</b> .....	50
<b>Tabla 6: Resultados del nivel de confianza según la aplicación de cuestionarios al personal de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018</b> .....	50
<b>Tabla 7: Principales deficiencias, causas y efectos identificados en el área de tesorería en la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018</b> .....	51
<b>Tabla 8: Estimación de la probabilidad de ocurrencia e impacto económico, de proceso y reputacional</b> .....	53
<b>Tabla 9: Escala de probabilidad de ocurrencia</b> .....	54
<b>Tabla 10: Escala para la magnitud del impacto</b> .....	54
<b>Tabla 11: Mapa de riesgo - Probabilidad / Impacto económico</b> .....	54
<b>Tabla 12: Mapa de riesgo - Probabilidad / Impacto de proceso</b> .....	55
<b>Tabla 13: Mapa de riesgo - Probabilidad / Impacto reputacional</b> .....	55
<b>Tabla 14: Perfil del riesgo de las deficiencias de la empresa Diagnoslab SAC</b> .....	56
<b>Tabla 15: Escala de riesgos</b> .....	56
<b>Tabla 16: Matriz de riesgo del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018</b> .....	57

## Índice de Figuras

<b>Figura N° 1 Enfoques del control interno .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura N° 2 Componentes del Coso .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura N° 3 Relación entre componentes y objetivos.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura N° 4 Diseño de Investigación.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura N° 5 Estructura Orgánica .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura N° 6 Flujograma del Proceso de Caja .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura N° 7 Flujograma de Atención y control interno de Caja .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura N° 8 Flujograma del área de Tesorería .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura N° 9 Flujograma del Cobro de Cheque .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura N° 10 Flujograma de Anticipo de Gastos .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura N° 11 Ingreso en Efectivo en Bancos.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura N° 12 Desembolso de Bancos .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura N° 13 Modelo de Anticipo de Efectivo .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura N° 14 Modelo de Entregas a rendir cuenta .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura N° 15 Modelo de Recepción de Efectivo .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura N° 16 Modelo de Formato para Movilidad.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura N° 17 Modelo de Arqueo de Caja.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura N° 18 Modelo de Conciliación Bancaria .....</b>	<b>82</b>

## **I. Introducción**

A lo largo del tiempo todo hemos sido testigos de situaciones ilícitas y estafas en diferentes organizaciones, es por ello que para erradicar estas similitudes es primordial establecer un Control Interno adecuado en todas las operaciones y sobre todo en el área de tesorería de las empresas, que es una de las más sensibles por ser la encargada del manejo y seguridad del dinero, que muchas veces resulta muy tentador. Es indispensable poder identificar de manera oportuna las deficiencias que surjan en las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de ser consideradas en el desarrollo de la gestión administrativa, donde se incorpore estrategias que contribuyan al mejoramiento y/o solución de las mismas; optimizando de esta manera las fortalezas con las que cuenta la organización a fin de hacer frente al amplio mercado competitivo.

En el ámbito internacional, tal como se mencionó en la revista Forbes las empresas ya sean del sector público o privado se encontraban expuestas a diversos riesgos financieros, dentro de ellos el fraude y esto se debe a la inexistencia de un sistema de control, por lo que resulta fundamental que las empresas desarrollen sistemas de control interno (García 2014). Sin embargo, también se menciona que aunque una empresa se encuentre adecuadamente implementada no garantiza su rendimiento ni resultado, pero una inadecuada estructura garantiza el fracaso de la organización.

Por otra parte a nivel nacional, las empresas del rubro de servicios de salud en las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana, funcionaban bajo la responsabilidad de un corresponsal técnico en la atención de salud o un director médico como responsable técnico, sin embargo no existían estándares que rijan un control interno esto se convierte en deficiencia en la gestión de las empresas, llevando hasta el quiebre de grandes corporaciones, es por ello que el control interno es primordial para garantizar el éxito de los procesos en cada área.

Asimismo a nivel regional el área de tesorería de la Gerencia Regional de Salud no fue ajena a la situación problemática ya que existieron inadecuados procedimientos de operatividad como el personal que laboraba desconocía las actividades que se realizaban, la documentación que se elaboraba de ingresos y gastos y otros documentos, no contenían las formalidades correspondientes, no existía seguridad en el personal que ingresaba al área, el fondo de caja chica no se custodiaba en la caja fuerte, poniendo en riesgo ante una pérdida, sustracción o hurto, es por ello que debe existir un diagnóstico analizando como es el control interno para contribuir y erradicar las insuficiencias existentes que no permiten optimizar la operatividad en el área de tesorería.

En esta investigación se hizo mención a la Empresa Diagnoslab SAC., situada en la ciudad de Chiclayo; donde se logró percibir un desorden e ineficiencia que la empresa conlleva en el flujo de sus procesos, el cual no estaba bien definido y no se cuenta con un diseño de control interno en los diversos procesos que desarrolla la empresa presentándose pérdida de efectivo por vueltos mal entregados, disminución de efectivo por billetes y monedas falsas, no hay formatos para controlar el dinero entregado como venta del día por el personal de admisión, demora en la revisión del efectivo de las cajas, no se realizan arqueo de cajas, ineficiencia en el control de dinero de caja, duplicidad de pagos, déficit de dinero, riesgo por robo o fraude de dinero, mala gestión de la alta dirección, no cuentan con flujograma de procesos, ni con un profesional contable estable, los inventarios no coinciden y no se lleva con periodicidad, no hay control de la compra de materiales, pérdida de materiales, no existe un área de almacén organizada, no existe una salida a los materiales con vencimiento próximo, no se realiza conciliaciones bancarias, no hay rendimiento en el área de almacén, desorden e ineficiencia en los procesos administrativos del laboratorio.

Es así como surgió la necesidad de plantearse el siguiente problema: ¿La auditoría administrativa al área de tesorería permitirá establecer mejoras en el control interno en la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018?, Por lo tanto, el objetivo principal es realizar la auditoría administrativa al área de tesorería para diseñar mejoras en el control interno en la empresa Diagnoslab SAC. Asimismo, se estableció los objetivos específicos como describir la gestión del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC, el segundo objetivo fue identificar las deficiencias, causas y efectos en la empresa Diagnoslab SAC y por último fue diseñar la propuesta de mejora del control interno del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC.

El desarrollo de la presente investigación consta de ocho capítulos, en el primer capítulo se desplegó la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local, formulando el problema principal. El segundo capítulo presenta los antecedentes y el marco teórico. El tercer capítulo describe la metodología que se empleó para la investigación como el tipo y diseño, población, muestra, hipótesis, operacionalización de variables. El cuarto capítulo se precisa los resultados y discusiones, en el quinto capítulo se presenta la propuesta, el sexto capítulo se declaran las conclusiones, luego en el séptimo capítulo las recomendaciones, posterior a ello se precisa la lista referencias y por último los anexos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

En su tesis de grado Gonzales (2015) “Auditoría y Control Institucional Interno, manifestó que el control interno es un proceso donde cae la responsabilidad en los directivos de las empresas, éste brinda confiabilidad en el logro de los objetivos de las organizaciones”. La función de control interno es primordial puesto que asegura los activos de la empresa, asimismo el control de riesgos retroalimenta la competitiva comercial. Por lo tanto, esta investigación fue considerada ya que se pretende obtener un enfoque sistemático y evaluar el área de tesorería en la empresa.

En su investigación Valladolid (2014) tuvo como objetivo “la determinación de regularidad de la Superintendencia de Bancos y Seguros a través del Modelo COSO, bajo un enfoque cuantitativo a nivel exploratorio – descriptivo”. Mediante el cuál se aplicó una encuesta a los colaboradores, se observó los procesos y se revisó el aservo documentario del área de tesorería; lo que conlleva a manifestar; que el control interno es fundamental tanto para las entidades que forman parte del sector privado como público; en el caso de la SBS surgen debilidades en ciertos procesos, tal es el caso, del manejo de valores, la segregación de funciones, la autorización para proceder con transacciones, el registro de las actividades que se ejecutan y la supervisión de ellas; por otro lado no existen formatos establecidos para los reportes del área; por lo que en el desarrollo del control interno incrementará los índices de información fidedigna, oportuna y seguro para que sea considerado para los fines correspondientes.

Esta investigación fue considerada, dado que tiene las mismas variables de estudio y refuerzan la indispensabilidad de la auditoria en el área de tesorería y su importancia con la alineación de los objetivos organizacionales.

En su investigación Salazar y Villamarín (2015) tuvo como objetivo “el diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía Ltda”. Constituyéndose una investigación descriptiva donde se aplicó entrevista y encuesta a la muestra conformada por los colaboradores, empleados y directivos de la empresa en mención; con lo cuál el autor pudo concluir que la organización no tiene a su disposición ningún sistema de vanguardia, por lo que surge desconocimiento de funciones y actividades por parte de los colaboradores, existe delimitación de autoridad y responsabilidad, no se brindan capacitaciones constantes a los trabajadores y éstos desconocen de los beneficios sociales

que le asisten por parte de la empresa; debido a los problemas encontrados se plantea la propuesta del diseño de examen especial a fin de mejorar la situación que atravieza la empresa.

Esta investigación se consideró debido a la realidad encontrada en la empresa, siendo similar a la situación organizacional, por lo que se tomó en cuenta para el desarrollo del presente estudio.

En el desarrollo de su investigación Carranza, Céspedes y Yactayo (2016) tuvo como objetivo “el análisis respectivo del control interno en los procesos del área de tesorería de la empresa de servicios Suyelu S.A.C”. Siendo un proyecto descriptivo, donde se ejecutó una encuesta a través de su instrumento el cuestionario a los colaboradores del área administrativa en estudio, lo que le permitió poder concluir que en el área de tesorería no se realiza un adecuado control interno, por lo que los colaboradores que laboran en mencionada área desconocen de las funciones que deben desarrollar diariamente, por lo que hasta el dinero de ingreso diario a la empresa no es depositado en cuenta corriente quedando expuesto a posibles pérdidas, robo o hasta una mala distribución del dinero en efectivo por parte de los colaboradores del área de tesorería.

Esta investigación fue considerada, debido a la relevancia que aborda sobre el diseño de un control interno en el área de tesorería para una adecuada gestión de la empresa por encima de los intereses personales de los colaboradores que puedan encontrarse laborando en mencionada área administrativa.

En su investigación Flores (2016) buscó “la determinación del control interno para la gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaráz”. Siendo una investigación no experimental – transversal en un nivel descriptivo, mediante una muestra conformada por quince (15) trabajadores y funcionarios del área en estudio, los que le permitieron poder llegar a la conclusión que la aplicación asertiva del sistema de control interno contribuirá en la toma de decisiones del área, mejorando la interrelación de las actividades con el cumplimiento de las mismas por parte de los colaboradores, direccionando de esta manera los esfuerzos en relación a los objetivos establecidos por la entidad.

La investigación líneas arriba descrita, fue considerada debido a la relación existente con el presente estudio, en cuanto a las variables de estudios, y a los resultados favorables

obtenidos mediante la aplicación adecuada del sistema de control interno en la sociedad corporativa.

En la ejecución de su estudio Espinoza (2014) analizó “la confidencialidad del control interno en la administración de la subgerencia de tesorería de la municipalidad de Chorillos”. A través de una encuesta aplicada a setenta y cuatro (74) colaboradores y funcionarios pertenecientes a las seis (06) sub-gerencias municipales, siendo una investigación cuantitativa aplicada, que le permitió poder concluir, que el proceso de control interno que actualmente se desarrolla en la sociedad no contribuyen con la adecuada gestión administrativa del área, dado que no cumplen con todas las fases de manera oportuna y correcta.

Esta investigación fue considerada en el presente estudio, dado que destaca la importancia del diseño de control interno y su adecuado cumplimiento con fines de evitar ineficiencia en el servicio a del área de tesorería; variables de estudio en este trabajo.

En su tesis Carbajal y Rosario (2014) tuvo como objetivo “demostrar de que manera se mejorará la gestión financiera mediante el control interno en la constructora A&J Ingenieros SAC”. Siendo un estudio una investigación descriptiva donde se aplicó una encuesta y se revisó el aservo documentario correspondiente al área de tesorería, con lo cuál concluyó, que la compañía no tiene información oportuna y confiable por parte del área de tesorería , lo que limita la direccion por parte de gerencia y esto se debe a la ausencia de control interno en el giro de efectivo por parte del área de tesorería. Mencionada investigación guarda relación con el presente estudio de ambas variables, señalando la importancia del control interno en el área de tesorería, proporcionando el registro de información adecuada que será considerada por gerencia para la toma de decisiones de la organización.

En su estudio Ocupa (2016) tuvo como objetivo “la propuesta de un sistema de control interno con fines de contribuir en la mejora del área de tesorería de la empresa Automotores Inka SAC de manera eficiente”. Siendo una investigación no experimental, descriptiva – explicativa; donde se observo y analizó el acopio documentario de mencionada área, con lo cuál el autor logró concluir, que el control interno era deficiente lo que generó la necesidad de implementar un sistema, pretendiendo mejorar la eficiencia,

asi como involucrar al personal que labora en la unidad con el objeto de obtener resultados favorables para la organización.

Enfocada investigación contribuye con el desarrollo del presente estudio, dado que señala la importancia del control interno en el área de tesorería a fin de mejorar los procesos y optimizar el rendimiento del personal que labora, cumpliendo con las metas preestablecidas por la empresa.

A través de su investigación Campos (2015) tuvo como objetivo “el mejoramiento de la eficacia en el área de tesorería de la empresa de servicios Concixa”. Siendo una investigación descriptiva con propuesta, considerando una muestra conformada por tres (03) colaboradores: el jefe, asistente y practicante del área de tesorería; lo que le permitió al autor poder llegar a la conclusión, que el área de tesorería es muy deficiente debido a la ausencia del control interno, lo que ha ocasionado falta de delegación de funciones por parte del jefe a sus colaboradores, inadecuada selección del personal, incremento en los montos de efectivo en caja chica lo que genera pérdidas de efectivo y omisión de conciliaciones con entidades bancarias; para ello se propuso el diseño de un sistema de control.

Enfocados en la investigación anteriormente descrita, se hace énfasis en la calidad de un examen de control dado que su inexistencia o mal uso afecta en las diversas áreas de la organización, tanto en la gestión de las mismas como en sus colaboradores.

En su estudio realizado Saboya (2016) buscó “la determinación de evaluar el sistema de control interno con el fin de poder detectar de manera oportuna los posibles riesgos operativos en el área de abastecimiento de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz”. Siendo una investigación descriptiva simple, donde se aplicó una entrevista al gerente de la institución y al jefe del área en estudio; lo que permitió concluir que debido a la ausencia del diseño de control interno, existe la presencia de riesgos tanto administrativos como operativos, dentro de los riesgos administrativos encontrados, se tuvo que la entidad no cuenta con un organigrama actualizado, por lo que los colaboradores no tienen en claro las líneas de autoridad y responsabilidad; por otro lado no existe un formato establecido y aprobado para la selección del personal, por lo que no se cumplen un protocolo en el proceso de contratación, ni existe la programación de capacitaciones constantes para los

colaboradores; en cuanto a los riesgos operativos, en el área de abastecimiento no hay un adecuado control de stock ni un adecuado registro de existencias.

Mencionada investigación se consideró, debido a que señala el surgimiento de riesgos dentro de una empresa debido a la omisión de un adecuado control interno de las áreas, lo que acarrea consecuencias negativas para la organización en general.

En su investigación Chancafe (2016) presentó “Valoración del control interno para identificar las deficiencias acerca del procedimiento en el área de tesorería en Lambayeque”. Para obtener el título de Contador Público en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Perú, afirma que es importante identificar las deficiencias en el progreso de los procesos de la mencionada sección laboral a través de una evaluación del control interno.

Se consideró esta investigación ya que guarda relación con lo proyectado que el control interno contribuye de manera significativa en la optimización de la gestión de tesorería ya que con la implementación de la auditoría administrativa ayudara a reducir las pérdidas, se optimizaran los procesos y se podrá identificar fraudes, robo o cualquier acto ilícito.

## **2.2 Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa es la verificación minuciosa global o parcial de una estructura con la finalidad de definir el nivel de realización y afinar el momento de progreso para renovar estimación y obtener provecho de la capacidad sostenible (Enrique, 2007).

La auditoría administrativa, es una prestación característica que se da a solicitud precisa de un cliente, es libre de cualquier otra (Alvarez, 2005).

Podemos decir que la auditoría administrativa es una evaluación general de la organización de la empresa, entidad o institución gubernamental; o de cualquier otra institución y de sus normas de control, bienes de operación y trabajo que dé a sus recursos humanos y materiales (Vásquez y Rueda, 2017).

### **2.2.1.1. Objetivos de la Auditoria Administrativa**

Enrique (2007), explica que el objetivo de la auditoria administrativa es detectar áreas críticas que requieren atención, orientar sobre las posibles acciones a tomar para minimizar las deficiencias y para impulsar el crecimiento de la organización, pueden considerarse los siguientes criterios:

- De Control: Destinados a informar el trabajo en el estudio de la auditoria y estimar la conducta organizacional en concordancia con los modelos.
- De Productividad: Dirigir las acciones de la auditoria para mejorar el beneficio de sus bienes.
- De Organización: Establece que el camino de la auditoria sustente el concepto de distribución, capacidad, orden y desarrollo através del uso eficiente de la comisión de autoridad y la labor en equipo.
- De Servicio: Simboliza la forma en que la auditoria puede constatar que la empresa está metido en un proceso que la relaciona cuantitativa y cualitativamente con la perspectiva y agrado de sus usuarios.
- De Calidad: Busca la mayor competitividad para la empresa a través de una mayor calidad de los productos y servicios que ofrece.
- De Aprendizaje: Orienta hacer de las experiencias, aprendizajes y oportunidades de mejora para toda la organización.
- De Toma de decisiones: Busca ser soporte de la gestión de la empresa por ello la práctica de sus recomendaciones según sus resultados.

### **2.2.1.2. Campo de aplicación**

Amador (2008), indica que la auditoría administrativa tiene una naturaleza versátil por lo que podrá ser aplicada a cualquier institución pública, en todos sus niveles y privadas en cualquiera de los sectores productivos y giro de negocio en los que se desarrolle. A su vez la auditoria administrativa dentro de la empresa tiene campos en los que presta especial atención:

#### **a. Administración general y su proceso**

Esta herramienta esta principalmente aplicada a la administración de una empresa, esto obligatoriamente incluye su proceso o forma de planeación, organización, dirección y control y todos los otros procesos generales y específicos que pueda desarrollar la empresa.

### **b. Estructura organizacional**

Para evaluar la estructura organización de una empresa, la auditoria administrativa debe primero indagar sobre su origen, objetivos y estrategias que eligió la empresa para conformar la estructura de una u otra forma, esto con el fin de establecer mediciones en cuanto al cumplimiento de dichos objetivos o identificar deficiencias en dichas estrategias, es importante mantener al personal informado sobre el fin de la auditoria y recalcar que no se trata de recortar o sancionar si no de encontrar oportunidades de mejoras.

Un documento importante a tomar en cuenta en este punto es el manual de procedimiento y organización o el que haga sus veces dentro de la empresa.

### **c. Sistematización administrativa**

Incluye todos los equipos de cómputo y soporte informático que utiliza la empresa para mantener su información segura y ordenada, estos sistemas muchas veces suponen la forma de hacer las cosas en la empresa y por tanto la posibilidad a la auditoria administrativa de hacer un seguimiento a las operaciones de todas las áreas de la empresa.

#### **2.2.1.3.Fuentes de información**

Enrique (2007), explica que en auditoria se considera fuente de información a toda instancia a la que puede acudir el auditor para recabar información y ser registrada en sus papeles de trabajo, estas pueden ser clasificadas en dos tipos por su relación con el objeto de estudio:

##### **a. Fuentes de información internas**

Son todas aquellas fuentes que el auditor identifica dentro de la empresa, pueden ser órganos de gobierno o control de la empresa, socios o trabajadores o sistemas de información

##### **b. Fuentes de información externa**

Son aquellas relacionadas con la empresa pero que no están bajo su control están pueden ser organismos reguladores tanto públicos como privados, competidores, clientes y proveedores con los que se puede cruzar y verificar la información obtenida internamente, también pueden considerarse grupos o organizaciones a las que pertenezca la empresa y otros.

#### **2.2.1.4.Diagnóstico de auditoria**

Es una parte fundamental en el proceso de auditoria mediante el cual se pasa a transformar la información y los hallazgos encontrados en información concreta, cuantificable y cualificable, permitiendo tener una visión más amplia de lo que ocurre en la empresa y

evaluar la naturaleza de las causas de las posibles deficiencias, así como la magnitud del riesgo al que exponen a la empresa propiciando formular soluciones y proponer posibles acciones necesarias para mejorar la situación encontrada, para elaborar un mejor diagnóstico se tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos (Enrique, 2007):

**a. Contexto**

En este punto se considera la organización y procesos de la empresa, su forma de llevar a cabo sus actividades y su relación con el mercado. También es importante tomar en cuenta en que momento de su ciclo de vida se encuentra la organización.

**b. Información operativa**

En este aspecto se toman en cuenta la gestión de las funciones, los procesos y proyectos de la empresa, así como la forma en la que administra su información. También debe tomarse en cuenta realizar un análisis de la forma de planificación, organización, dirección y control que se maneja en la entidad.

**c. Desempeño**

En el aspecto de desempeño se toman en cuenta la medición de los resultados obtenidos, el comportamiento y la efectividad del mismo.

**d. Estrategia competitiva**

Cuál es la estrategia que ha adoptado la empresa, el enfoque y procesos que ha implementado, así como las habilidades que tiene la organización y que la distinguen de la competencia.

**e. Liderazgo**

En este punto, se toman en cuenta todo lo relacionado con los valores y cultura de la empresa, la forma en la que organiza el trabajo en equipo y la calidad de vida que se vive en la organización.

### **2.2.2. Tesorería**

Se define que es la unidad de una empresa en la que se realizan los procedimientos de actividades monetarios. Es aquí donde se desarrolla la cobranza y pago, dirección de caja. El área contable registra y ejecuta el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se asegura de que haya capital necesario para pagar los sueldos, y de las órdenes de pago (López y Nuria, 2014).

Asimismo, se afirma que la tesorería lo conforma el dinero en efectivo y transacciones bancarias. Dentro del área se considera los cheques bancarios y pagarés. La unidad contable es también los cobros menos los pagos efectuados. Es así que se consideró que el área de tesorería es un elemento clave de la organización, puesto que se manipulan la entrada y salida de dinero, el personal que manipula el capital es llamado tesorero he ahí la importancia de controles internos en los procesos que realiza, puesto que de esta manera se pone en vanguardia los bienes económicos de dicha empresa (Compostela, 2014).

### **2.2.2.1 Importancia de tesorería**

Se manifestó que el área de Tesorería es un elemento pilar en la empresa puesto que se maneja el dinero directamente de la organización asimismo los desembolsos que se ejecutan, es así que es necesario identificar los objetivos, reglamentos, sistemas y actividades de control para proteger los recursos financieros de la entidad (Carballo, 2015).

### **2.2.2.2 Funciones Principales de la Tesorería**

Se manifestó que las funciones son: Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades dentro de la tesorería, puesto que estas contribuyen en la solicitud de requerimientos de fondos, en cumplimiento de mecanismos legales y normas vigentes. Esto ayuda a las provisiones oportunas en relación con las salidas y entradas. Planear y elaborar un bosquejo contribuye a que exista pagos oportunos, pensiones al personal retribuciones, facturación a proveedores sin ningún tiempo muerto. Fiscalizar y evaluar las cuentas corrientes bancarias añade valor en las transacciones, integridad de las acciones en cuanto a la respuesta de solicitudes de algún requerimiento, siguiendo con las normas establecidas en la parte administrativa. Ejercer conciliaciones periódicamente de la información bancaria de ingreso y egreso de las cuentas de la empresa (Olsina, 2016).

Por otro lado el precisa que las funciones del servicio de tesorería son:

- Ejecutar la cobranza como el pago.
- Estudiar y mercantilizar las circunstancias financieras.
- Emplear acciones de seguridad.
- Cumplir periódicamente evidencias de las liquidaciones obtenidos.
- Control y registro de las actividades en los libros contables.
- Seguimiento de los cobros y pagos.

- Tomar la mejor decisión de la inversión de capital (Ministerio de Educación, 2015).

### **2.2.2.3 Control interno en la tesorería**

Se manifestó que el control interno en tesorería es básicamente las actividades, sistematización, revisión, estimación y resguardo, la autorización depende de parámetros de la gerencia sobre los patrimonios económicos de la empresa. El procedimiento del área debe seguir una guía establecida (Gaitán, 2015).

La importancia de control interno ya que en el área de tesorería existen cuellos de botella lo que repercute directamente en la gestión de la unidad administrativa. La falta de perspectiva de la liquidez y los sobreabundantes preceberos son dos inconvenientes que generan el quiebre de empresas (Campuzo, 2014).

### **2.2.2.4 Objetivos de Control Interno en Tesorería**

Se refirió que los objetivos del control interno son los siguientes:

- A. Contrastar en los pertinentes manuales de clasificación y funciones, si se encuentran de los encargados del manejo monetario.
- B. Evidenciar la objetividad física de los patrimonios de liquidez inmediata que posee la entidad.
- C. Verificar si los ingresos diarios cumplen con el correspondiente depósito a la cuenta corriente de la organización.
- D. Acreditar si los pagos realizados se encuentran debidamente respaldados con la documentación que fundamenta la transacción realizada.
- E. Comprobar el proceso mediante el cual se elaboran las conciliaciones bancarias.
- F. Confirmar la realización de arquezos.

Según lo manifestado concluye el autor que los objetivos de control interno en tesorería tienen el fin de lo que se pretende en la meta fijada. (Alvarado, 2015)

### **2.2.2.5 Cuestionario del control interno para tesorería**

Se definió que el manuscrito cuyo propósito es verificar los recursos administrativos de una adecuada gestión de la organización. Están formados por una lista de preguntas que son contestados por el personal de tesorería, o el auditor. Asimismo, se manifiesta que es un

formato con preguntas relacionadas con el tema que se indaga, está dirigida a los colaboradores y altos funcionarios que limitan el área (Gaitán, 2015).

#### **2.2.2.6 Efectivo y equivalente de efectivo**

Se definió de la siguiente manera que los equivalentes de Efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez y su función es solventar con los deberes de pago a corto plazo. Son instrumentos financieros líquidos, que se convierten con facilidad en efectivo (Soria, 2014).

#### **2.2.2.7 Caja chica o fondo fijo**

Se manifestó que se le llama caja chica a un monto manejable que la empresa específica para cubrir pagos en el transcurso del día laboral por ejemplo el pago de una movilidad, compra de anillados o inclusive para la celebración del cumpleaños de algún colaborador. Los bienes que se cancelan con fondos de la caja son de suma pequeños, pero los gastos ocurren frecuentemente; por esta razón se requiere tomar prevención para su administración (Mendoza, 2016).

#### **2.2.2.8 Arqueo de Caja**

Se manifestó que es la evidencia de que los totales de caja llegan a coincidir con los saldos finales que se especifican en los libros de caja. También se debe corroborar la coexistencia del saldo como de los documentos de cobranza y pago que se hayan anotado en el libro, si existe en el arqueo de caja alguna variación es porque no se cobró o pago correctamente esto debe enmendarse en el momento. El documento en el cual se registra el cálculo de caja y se confirma el arqueo se denomina acta de arqueo de caja, ahí se detallan de forma ordenada el dinero y los documentos sustentatorios de las operaciones del área (Hortiguela, 2015).

#### **2.2.2.9 Cuentas Corrientes**

Se mencionó que las características con las que cuenta el contrato de cuenta corriente son las siguientes:

- A. Acarrear un servicio de caja que facilite al personal responsable realizar las actividades del ingreso y reintegro de efectivo. Esta prestación de caja compone un mecanismo fundamental en este tipo de contratos.
- B. Poder adquirir un tipo de interés por cada depósito realizado en la entidad financiera en beneficio para el titular.

- C. Generar eventualmente comisiones para el profesional que éste debe costear a la entidad en la que inicia el contrato.

La cuenta corriente es el pacto realizado entre una entidad bancaria y una persona jurídica o natural en condiciones de libre disponibilidad, que permitirán el ingreso de importes en efectivo o equivalentes de efectivo (Barral, 2015).

#### **2.2.2.10 Cheque**

Se señaló que el cheque es un documento mercantil, que sirve como medio de pago donde emite y firma una persona para que una empresa cancele la cantidad estipulada en él, o también un individuo disponga de fondos en la cuenta la que se libra el cheque.

El librador la persona o empresa que tiene una deuda que se implica a pagar la cantidad en el cheque.

El librado es la institución o entidad que otorga el cheque al librador, por lo que es importante que el librador tenga una cuenta abierta en esta institución a fin de respaldar el monto emitido en el cheque.

El beneficiario es la persona o entidad que tiene en su poder el cheque, siendo este el responsable para realizar el cobro del importe que fue detallado en el cheque (Alvarado, 2015).

#### **2.2.2.11 Conciliación Bancaria**

Se señaló que la conciliación bancaria reside en fijar la correspondencia de los saldos registrados en los libros en una fecha con el estado bancario relacionado por el banco. Además, se puede decir que es la conciliación bancaria consiste en comparar el registro del extracto bancario con las transacciones que han sido registradas en el libro bancos en un periodo de tiempo determinado (Alvarado, 2015).

### **2.2.3. Control interno**

El control interno surge debido a las necesidades que presentaban los propietarios de las empresas, dado que no se abastecían atendiendo las actividades productivas, operarias, comerciales y los problemas suscitados en mencionados procesos; por lo que se vieron obligados a delegar funciones a fin de prevenir riesgos, fraudes, equivocaciones o errores que se les podía presentar en el trayecto, dado que el desarrollo de mercado y la competitividad del entorno exigía, por lo que los contadores a fin de dar solución se idearon

la “comprobación interna”, lo que en la actualidad es conocido como control interno, con la finalidad de facilitar de manera práctica los procesos y asegurar el registro verídico de los datos e información de las actividades a fin de ser proporcionadas a los altos mandos de manera oportuna para que procesen la información para los fines que creían correspondientes; ya en la década de los 70, cuando iniciaron las malversaciones, acciones delictivas en los negocios, pagos ilegales; se reforzó la práctica de revisión interna en las sociedades de manera masiva, dado que en sus orígenes solo formaba parte del accionar de los contadores; continuando en los años 80 se empezó a profundizar el tema, rozando horizontes internacionales; hasta hoy en día es una pieza indispensable para las empresas ya sean del sector público o privado con la finalidad de protegerlas de diversos riesgos financieros ilícitos, dentro de los cuales se destaca el fraude (Contraloría General de la Republica, 2014).

Asimismo se estima que el control interno es un proceso realizado por un equipo que es asignado por la gerencia o la administración de una entidad con el propósito de aportar e identificar el grado de seguridad en el logro de las metas fijadas enfocados en la eficacia y eficiencias de todas las proritudes y actividades que efectua la organización , certeza de la informacion financiera y el acatamiento de normas o leyes adaptables (Collaguazo, 2015).

### **2.2.3.1 Definición del control interno**

Se afirma que el control interno constituye una arra poderosa en la empresa para salvaguardar la información contable y prevenir los riesgos financieros que se puedan presentar durante la gestión administrativa y/o contable de la organización (Sigüeñas, 2017).

Por otro lado se manifiesta que el control interno mejora la eficiencia operativa y fomenta la creación de políticas que contribuyan al incremento de la eficiencia administrativa en las actividades que cumple la compañía, conforme a las metas establecidas por la gerencias; dado que facilitaran la obtención de información adecuadamente registrada y procesada para poder ser considerada de forma asertiva en la toma de decisiones o ejecución de estrategias que promuevan un desarrollo sostenible de la empresa en el mercado amplio y altamente competitivo al que estan inmersas las organizaciones ya sean del sector público o privado (Santillana, 2015).

Finalmente se menciona que el control interno constituye los procedimientos que aseguren que la información financiera es fiable, la buena gestión de la organización y el cumplimiento de las normativas. Además, señala que establecer un control interno en la organización enfoca a la seguridad razonable más no absoluta (Gustavo, 2015).

#### **2.2.3.2 Misión del sistema COSO**

Se señaló que la misión del COSO, se basa en propiciar dirección a través del desarrollo de estándares generales y alineadas a la Gestión del Riesgo, Control Interno, diseñado para optimizar el trabajo organizacional y contrarrestar alcance del fraude en las empresas (Galaz, 2015)

Así mismo presenta al COSO-2015, las Normas Técnicas de Auditoría, menciona que control interno es la gama de procedimientos y métodos que aseguran la protección de los activos, la veracidad de los registros contables, y que las actividades se estén desarrollando con efectividad y eficiencia en cumplimiento con las directrices dadas por la administración (Deloitte, 2014).

#### **2.2.3.3 Enfoques del control interno**

Se refirió que el control interno hace énfasis en la efectividad y eficiencia de la realización de operaciones, seguido del reporte y la confiabilidad del mismo y finalmente, el cumplimiento de todos los reglamentos y leyes; tal como se logra apreciar en el gráfico presentado líneas abajo:



*Figura N° 1* Enfoques del control interno

**Fuente:** Reporte COSO (2013)

Este resumen ejecutivo del 2015 hace referencia que el control interno, está enfocado a alcanzar los objetivos respecto a las operaciones, información y cumplimiento, así como comprende un conjunto de procedimientos, de actividades y tareas de forma continua, siendo un medio para llegar a un objetivo por lo que es realizado por las personas. El control interno no se limita manuales, políticas, sistemas y/o formularios, sino de las acciones que realizan las personas desde sus diversas funciones que realizan en bien de la organización. Por lo tanto tiene la capacidad de brindar seguridad razonable más no una seguridad absoluta, así como tiene como particularidad de ser adaptable a la organización, unidad, etc. según las actividades que realiza.

#### **2.2.3.4 Importancia del COSO – Control interno**

Se indica que el COSO da mucha importancia para que el control interno opere en las dimensiones antes señaladas, refiere que le compete a la administración y/o unidad gerencial establecer las operaciones de control interno en la empresa, pese a las diversas ocupaciones que ellos deben llevar a cabo, no se debe desmerecer su importancia; afirma que desde la óptica del auditor, es básico para asegurar el buen desempeño de la empresa y asegurar el logro de los objetivos y metas (Gonzales, 2016).

El resumen ejecutivo del COSO (2015) señala que “el control interno permite alcanzar las metas y mejora su desempeño”. Así mismo este resumen ejecutivo indica que el COSO

hace posible que las diferentes organizaciones desarrollen sistemas de control interno que sean eficientes y eficaces enfocados a los cambios operativos y de negocio, disminuyendo lo más posible los niveles de riesgos de manera que apoyen en las en la toma de mejores decisiones, especialmente de la gerencia. Es importante señalar que este resumen ejecutivo, resalta que la aplicación del sistema de auditoria no solo depende de un conjunto de procedimientos y/o cumplimientos, sino también del criterio profesional.

#### **2.2.3.5 Actividades del Control interno**

Las diligencias que comprende el control interno son:

- Fijar los objetivos de la empresa.
- Planeación estratégica.
- Fundar los elementos del ambiente de control.
- Determinar los lineamientos para cada proceso.
- Identificar los riesgos existentes.
- Gestión de peligros
- Trayectoria de los dinamismos de gestión
- Asemejar, seleccionar y notificar la información.
- Revisión
- Medidas correctoras.

#### **2.2.3.6 Componentes del COSO – Control interno**

El informe ejecutivo COSO (2015) indica que existen cinco elementos del control interno: en primer lugar, ambiente de control; seguido, evaluación de riesgos; luego, actividades de control; por consiguiente, información y comunicación y finalmente, supervisión.

A continuación, se presentará el gráfico que los contiene:

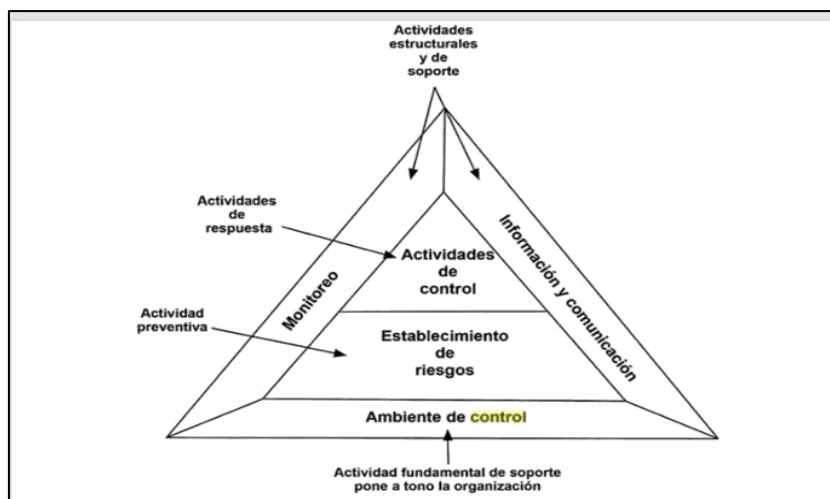


Figura N° 2 Componentes del Coso  
Fuente: Informe COSO (2013)

Detallando cada uno de ellos, a continuación:

### A. Ambiente de control

Se señaló que el contexto de control es la etapa donde se establece las políticas y procedimientos y encaminan el proceder de la institución, enfoca que el ambiente de revisión está centrado en la práctica de valores éticos, en el compromiso y en las responsabilidades (Barqueo, 2016)

El informe ejecutivo señaló que la situación mencionada está relacionada con las normas, procedimientos y estructuras que constituye la base para llevar a cabo el control interno. El ambiente de investigación abarca los valores éticos, la integridad, parámetros de responsabilidades, proceso para contar con personal desatacado y competente (Galaz, 2015).

La Norma Internacional de Auditoría N° 6 “Evaluación de Riesgos y Control Interno”, señaló que “el auditor debe tener criterio para la respectiva evaluación las cualidades, conocimiento y roles de la parte administrativa, respecto de los controles internos y su relevancia en la entidad. Asimismo se presenta los siguientes acciones a considerar en la valoración del mecanismo de un ambiente de control interno como son :

- Proceder bajo ética profesional o capacidades coherentes con conductas aceptables.
- El personal es competente ya que debe ser poseer el conocimiento e idoneidades en el terreno profesional, óptima gerencia y la manera de cómo se administra la empresa.

- Estructura sistemática e integral.
- Estipendio de soberanía y responsabilidad en las funciones (Collaguazo, 2015).

## **B. Evaluación de riesgos**

Se define a riesgo como la eventualidad de que suceda una situación que afecte en el producto alcanzado. En cambio, la evaluación de riesgos es un proceso muy dinámico que consiste en la identificación de peligros, los mismos que se evalúan según los niveles de tolerancia de tal manera que se pueda gestionar las acciones correspondientes para estos trances. Por tal, es importante que los objetivos de cada unidad estén debidamente establecidos con la claridad que le compete. Así mismo, la evaluación de estos trances implica que la dirección considere las consecuencias y el impacto que puede generarse por los riesgos dentro de la empresa y en el entorno y en caso de que el control interno no se lleve a cabo como lo planeado (COSO, 2015).

En tanto, la Norma Internacional de Auditoría N° 6 (NIA 6) “Evaluación de Riesgos y Control Interno”, indica que el proceso de evaluación de riesgos desde la óptica de la contabilidad, implica evaluar que todos los sistemas de contabilidad se estén llevando a cabo con total normalidad y efectividad, a fin de prevenir y detectar posibles errores y/o riesgo de importante relativa. La NIA 6, señala que se debe contar con pruebas de control para que sirva de sustento frente a las evaluaciones de riesgo que se realicen.

Por otro lado se precisa que en toda empresa se debe observar identificar y examinar la distinta tipología de peligros o riesgos que están expuestas las entidades, de la misma se debe contar con dispositivos para contrarrestar estas deficiencias que limitan el cumplimiento de objetivos corporativos.

Los elementos que componen la sección de apreciación del riesgo son:

- Identificar los objetivos del interno control.
- Igualar las inseguridades tanto internos como externos.
- Lineación de los objetivos en los planes.

Inspección del escenario internamente como externamente (Collaguazo, 2015).

### **C. Actividades de Control**

Se señaló que las actividades de control abarcan todos los procedimientos y políticas que harán posible llevar a cabo las instrucciones dadas por la dirección a fin de reducir los riesgos relevantes que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos. Cabe mencionar que las actividades de control son aplicadas a todas en las diversas unidades de la empresa (Contraloría General de la República, 2016).

Del mismo el resumen ejecutivo se refiere que las actividades de control pueden ser: preventivas y de detección. En las actividades de control deben ser enfocadas por la alta directiva de la organización por ello es importante que la dirección segregue las funciones por unidades en toda la empresa (COSO, 2015).

Además, son todas las capacidades y políticas que atribuyen a que se desempeñen las normas de la orientación brindada por la dirección o gerencia , en otras palabras son las prontitudes hacia la caracterización e investigación de los conflictos de gran potencial existentes y brinda la asistencia para tomar las acciones ineludibles para hacer frente a ellos (Collaguazo, 2015).

### **D. Información y comunicación**

Se indicó que es la información y la comunicación quienes encaminan el resto de los componentes. Este componente se refiere a la identificación de la información relevante, la misma que debe ser comunicada a la organización. Además, indica que los principios fundamentales de ese componente son: en primer lugar, la necesidad de la información; seguido, del control de la información; luego, el flujo de la administración; por consiguiente, la comunicación de la alta dirección y finalmente, la comunicación con terceros. La NIA 6, refiere que la comunicación a la administración sobre los hallazgos debe ser presentado por escrito, pues siempre es vital tener sustentos documentados sobre el trabajo realizado. Sin embargo, si el auditor lo considera la comunicación puede ser oral, siempre y cuando, los hallazgos no hayan sido de mucha relevancia, pero deben ser considerados en los papeles de trabajo mas no es necesario incluirlos en el informe que se hace llegar a la administración (Galaz, 2015).

Se alude que la información y la comunicación están establecidas por registros y metodologías determinadas para enjuiciar, concluir de los ordenamientos financieros de la

sociedad. En la división pública el régimen de averiguación financiera se efectúa mediante una base única y central dando soporte a través de telecomunicaciones y tecnología informática que sea asequible por los diversos beneficiarios de los diversos departamentos de contabilidad. Es por ello que la comunicación coexistente debe poseer noción de las responsabilidades de todos los participantes del control interno (Collaguazo, 2015).

### **E. Supervisión**

La supervisión es el último componente del COSO-Control Interno, es el componente que se encarga de supervisar que todos los demás componentes y criterios que se haya desarrollado según lo esperado, es decir que estén presentes y estén funcionando adecuadamente. Asimismo, refiere que hay dos tipos de supervisiones:

- Continuas: son las que están incorporadas e integradas en cada procedimiento del negocio y a su vez en cada una de las unidades de la organización, suministrando información que sea oportuna.
- Independientes: son las supervisiones que se realizan periódicamente y depende de lo que persigue las evaluaciones, entre otras consideraciones dadas por la dirección (COSO, 2015).

Según el criterio de esta fase se estima la particularidad del ejercicio en el tiempo, asegurando que el control interno este en continua operatividad, por lo que el logro de lo mencionado involucra la apreciación del personal encargado del croquis y procedimiento de las revisiones.

Los compendios que consienten el monitoreo de acciones son:

- Inspección de rendición
- Reconocimiento de los apócrifos que sobrellevan los objetivos de control interno.
- Ejecución de las actividades de alcance.
- Valoración de calidad de la revisión interna (Collaguazo, 2015).

#### **2.2.3.7 Relación entre los objetivos y componentes**

Teniendo en consideración el informe se presentó una relación existente entre los componentes y los objetivos anteriormente especificados; señalando que existe una estrecha

relación que contribuye a mejorar la estructura de la organización. A continuación se presenta un gráfico de ello (COSO, 2015).



*Figura N° 3* Relación entre componentes y objetivos  
**Fuente: Informe COSO (2013)**

### III. Metodología

#### 3.1 Tipo y nivel de investigación

El presente estudio cumple con las características necesarias a fin de poder calificarla como una investigación de:

##### Enfoque

Cualitativo, se manifiesta porque permite describir, comprender e interpretar los fenómenos mediante las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. (Hernández y Sampieri, 2014)

##### Tipo de investigación

El tipo de investigación fue Abstracta Aplicada, puesto que la investigación determina la aplicación y la utilización de los conocimientos para implementar y sistematizar la práctica ya que los resultados se obtienen de forma rigurosa, organizada y sistemática tras conocer la realidad. (Murillo, 2014)

##### Nivel de investigación

Esta investigación siguió un nivel Descriptivo, dado que caracterizará cada una de las variables en estudio, así como el estudio de los registros, análisis e interpretación de la realidad actual de las actividades del objeto de investigación.

#### 3.2 Diseño de investigación

El presente estudio tuvo como diseño de investigación es un diseño No Experimental, dado que las variables en estudio no serán manipuladas deliberadamente, así como el estudio permitió la descripción de cada una de las variables, lo que fundamentó la propuesta del diseño de examen para el área de Tesorería. Tal como se observa en el siguiente gráfico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

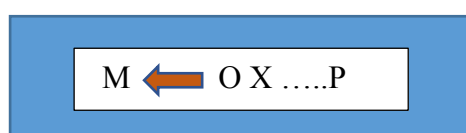


Figura N° 4 Diseño de Investigación  
Fuente: Diseño de Investigación (2014)

##### LEYENDA

**M:** muestra de estudio.

**Ox:** Información a recoger del área de tesorería

**P:** Diseño del examen

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.1 Población**

La Población se menciona que es la totalidad de un fenómeno de estudio, además incluye el total de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y debe ser cuantificado para la investigación. (Tamayo, 1997)

Es por ello que la población lo constituyó los trabajadores del área de tesorería de la empresa Diagnoslab S.A.C, asimismo se consideró como parte de la población los formatos que existen en el área de tesorería como por ejemplo formatos de movilidad, recibo simple de entrega de dinero y cuadros comparativos de ventas.

La población seleccionada fueron dos admisionistas, contador, tesorero, administrador y gerente quienes son parte de la gestión del área de tesorería de la empresa, que son varones y mujeres entre las edades de 25 a 50 años. Además, se considera como población los procesos y documentos que dan soporte al control interno del área de tesorería.

#### **3.3.2 Muestra**

Se manifestó que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra. Debido a lo mencionado anteriormente y acorde con la población del presente estudio, se ha creído a bien considerar la muestra igual a la población, es decir la muestra está conformada por los trabajadores de la empresa Diagnoslab SAC, es decir, no fue necesario realizar un muestreo.

### **3.4 Criterios de selección**

El presente trabajo de investigación eligió a la empresa Diagnoslab SAC debido a su naturaleza, giro de negocio y problemática anteriormente planteada pero principalmente por el grado de acceso a la información que se nos ha otorgado y la aceptación que muestra la gerencia por la realización del estudio.

### 3.5 Operacionalización de variables

**Tabla 1 :Operacionalización de las variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>Auditoria Administrativa al área de Tesorería</b>	La auditoria administrativa es la verificación minuciosa global o parcial de una estructura con la finalidad de definir el nivel de realización y afinar el momento de progreso para renovar estimación y obtener provecho de la capacidad sostenible (Enrique, 2007).	Campo de aplicación	Administración general y su proceso
			Estructura organizacional
			Sistematización de información
		Fuentes de Información	Internos
			Externos
			Contexto
			Información operativa
		Diagnóstico	Desempeño
			Estrategia competitiva
			Liderazgo
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> <b>Control interno</b>	Según Sigueñas (2017), afirman que el control interno constituye una arma poderosa en la empresa para salvaguardar la información contable y prevenir los riesgos financieros que se puedan presentar durante la gestión administrativa y/o contable de la organización.	Ambiente de Control	Conocimientos de Funciones
			Estructura organizativa
		Evaluación de Riesgos	Nivel de responsabilidad
			Identificación de riesgo
		Actividades de Control	Normas de control Interno
			Documentos de gestión
		Información y Comunicación	Información
			Toma de Decisiones
		Supervisión	Acciones Correctivas
			Monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se aplicó en este trabajo de investigación fue la encuesta y la observación y su instrumento fue la guía de entrevista y análisis documental para la respectiva recolección de datos donde se obtuvo la información sobre la situación actual del área de Tesorería en la empresa Diagnoslab SAC.

**Encuesta:** Según Trespacios, Vasquez y Bello, (2005) manifestó que la encuesta es una técnica de investigación descriptiva puesto que se identifica a priori las preguntas a realizar, con el fin de conseguir la información anhelada, a través de opiniones y comportamientos de los entrevistados.

- **Entrevista:** Se manifestó que es una conversación donde se efectúan preguntas y se escuchan respuestas, siendo parte de la técnica de recolección de datos. (Juan, Vasquez y Bello, 2005)

**Observación:** Se afirmó que la observación es una técnica prehistórica pues se utiliza los sentidos, el investigador identifica la realidad y después la organiza sistemáticamente. (Tecla y Garza, 2005)

**Análisis Documental:** Se afirmó que el análisis documental es un método técnico, conjunto de ordenamiento intelectual que permiten describir de manera unificada la información, incluye el enfoque analítico y descripción bibliográfica. (Tecla y Garza, 2005)

### 3.7 Procedimientos

El proceso de recolección de datos se desarrolló en la empresa Diagnoslab SAC, primero se planteó al gerente la propuesta del proyecto de investigación, logrando la aceptación de lo mencionando y seguido a ello se solicitó permiso para la realización de levantamiento de información mediante la entrevista al personal encargado del área incluyendo al gerente.

Para la aplicación de la entrevista se especificó que sería en el horario de oficina de 8:30 a 1:00 p.m. y de 2:00 a 5:00 p.m. con previo aviso para no interferir en las labores del personal.

Al momento de la ejecución del instrumento de investigación se explicó a los entrevistados cual es el fin de las interrogantes y del proyecto para lograr claras respuestas de cada pregunta, posteriormente se analizó los datos y se interpretó cada respuesta.

### **3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos**

Para describir la gestión del área de tesorería se empleó la técnica de la observación en cada uno de los procesos que se dan en el área de estudio. En cuanto al objetivo de identificar las deficiencias, causas y efectos se utilizó además de la técnica de la observación, la guía de entrevista al administrador, colaboradores de tesorería y contador. Por último, para diseñar la propuesta de mejora fue necesario realizar un análisis integral de la documentación y apoyarse en los resultados de la guía de entrevista que permitieron conocer la realidad de la empresa y las acciones que se pueden o no dentro de ella.

### 3.9 Matriz consistencia

Tabla 2: *Matriz de consistencia*

Título	Justificación	Problema	Objetivos	Bases Teóricas	Hipótesis	Metodología
Auditoria Administrativa al área de Tesorería para establecer mejoras en el control interno en la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018.	La investigación se justifica como alternativa de solución a la ineficiencia encontrada en el área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018; y mejoramiento del mismo acorde a los objetivos organizacionales. Además, servirá como herramienta de estudio para el emprendimiento de posteriores investigaciones, ya sea considerando una o ambas variables de estudio.	¿La auditoría administrativa al área de tesorería permitirá mejoras en el control interno en la empresa Diagnoslab SAC. Periodo - 2018?	<p><b>General</b> Realizar la auditoria administrativa en al área de tesorería para establecer mejoras en el control interno en la empresa Diagnoslab SAC.</p> <p><b>Específicos</b> 1. Describir la gestión del área de tesorería de la empresa Diagnoslab S.A.C., Periodo - 2018. 2. Identificar las deficiencias, causas y efectos en la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018. 3. Diseñar la Propuesta de mejora del control interno del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018.</p>	<p><b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b> Objetivos Campo de aplicación Fuentes de información Diagnostico</p> <p><b>TESORERIA</b> Importancia Funciones Control interno Objetivos del control interno Cuestionario Efectivo y equivalente Caja chica Arqueo de caja Cuentas corrientes Cheque Conciliación bancaria</p> <p><b>CONTROL INTERNO</b> Misión del COSO Enfoques Importancia del COSO Actividades Componentes del COSO Relación entre objetivos y componentes.</p>	La auditoría administrativa al área de tesorería permitirá mejoras en el control interno en la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018.	<p><b>Enfoque de investigación:</b> Cualitativa. <b>Tipo de investigación:</b> Abstracta Aplicada. <b>Nivel de investigación:</b> Descriptivo. <b>Diseño de investigación:</b> No experimental. <b>Población y muestra:</b> El personal de la empresa dentro de ellos el área de Tesorería y los formatos: movilidad, y recibo simple de entrega de dinero y cuadros comparativos de ventas. <b>Técnica:</b> encuesta, observación. <b>Instrumento:</b> Análisis documental, Guía de Entrevista.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.10 Consideraciones éticas

Tras la ejecución de esta investigación se estimó los principios éticos y jurídicos de la originalidad y propiedad intelectual. Tal como se menciona a continuación:

**Principio del Valor Fundamental de la Vida Humana:** Abarcó cada una de las dimensiones del ser que participan, integran o expresan la dignidad personal, son objeto de respeto. Es por ello que se consideró dignidad de los participantes en la investigación.

**Principio de Libertad y Responsabilidad:** Las personas tienen la libertad de otorgar o no la interposición sobre sí, pero tiene el compromiso de que su elección esté en armonía con su propia dignidad, se consideró este principio ya que las entrevistas se desarrollaron voluntariamente.

**Principio de Totalidad:** Consistió en la corporeidad humana de diversas partes que están relacionadas a la investigación para obtener el fin planteado, puesto que se obtuvo la participación de los colaboradores del área brindando información confiable.

En cuanto a los resultados del estudio fueron reales y confiables ya que no han sido inventados o copiados y cumple con la temática de las condiciones del software anti plagio 22%

## **IV. Resultados y Discusión**

### **4.1 Resultados**

#### **4.1.1 Aspectos Generales de la empresa**

La empresa Diagnoslab SAC, inició sus actividades el 01 de octubre del 2014 con 8 socios, la gerencia es representada por uno de los socios. La entidad realiza actividades de atención de salud humana, durante este tiempo se observa desorden en el área de tesorería puesto que no se lleva el resguardo del dinero de la empresa logrando que esto genere problemática en la liquidez inmediata.

#### **4.1.2 Estructura Orgánica**

##### **1. Órganos de alta dirección**

- 1.1 Junta General de Accionistas.
- 1.2 Directorio.
- 1.3 Gerente General

##### **2. Órganos de apoyo**

- 2.1 Oficina de Administración
- 2.2 Oficina de Tesorería y Contabilidad.
- 2.3 Oficina de Marketing y Ventas.
- 2.4 Oficina de Servicios Generales.

##### **3. Órganos de Línea**

- 3.1 Unidad de Toma de Muestras (UTM)
- 3.2 Departamento de Procedimientos Centrales
  - 3.2.1 Área de Servicios de Análisis Inmunológicos
  - 3.2.2 Área de Servicios de Análisis Hematológicos
  - 3.2.3 Área de Servicios de Análisis Microbiológicos
  - 3.2.4 Área de Servicios de Análisis Bioquímicos

### 4.1.3 Organigrama

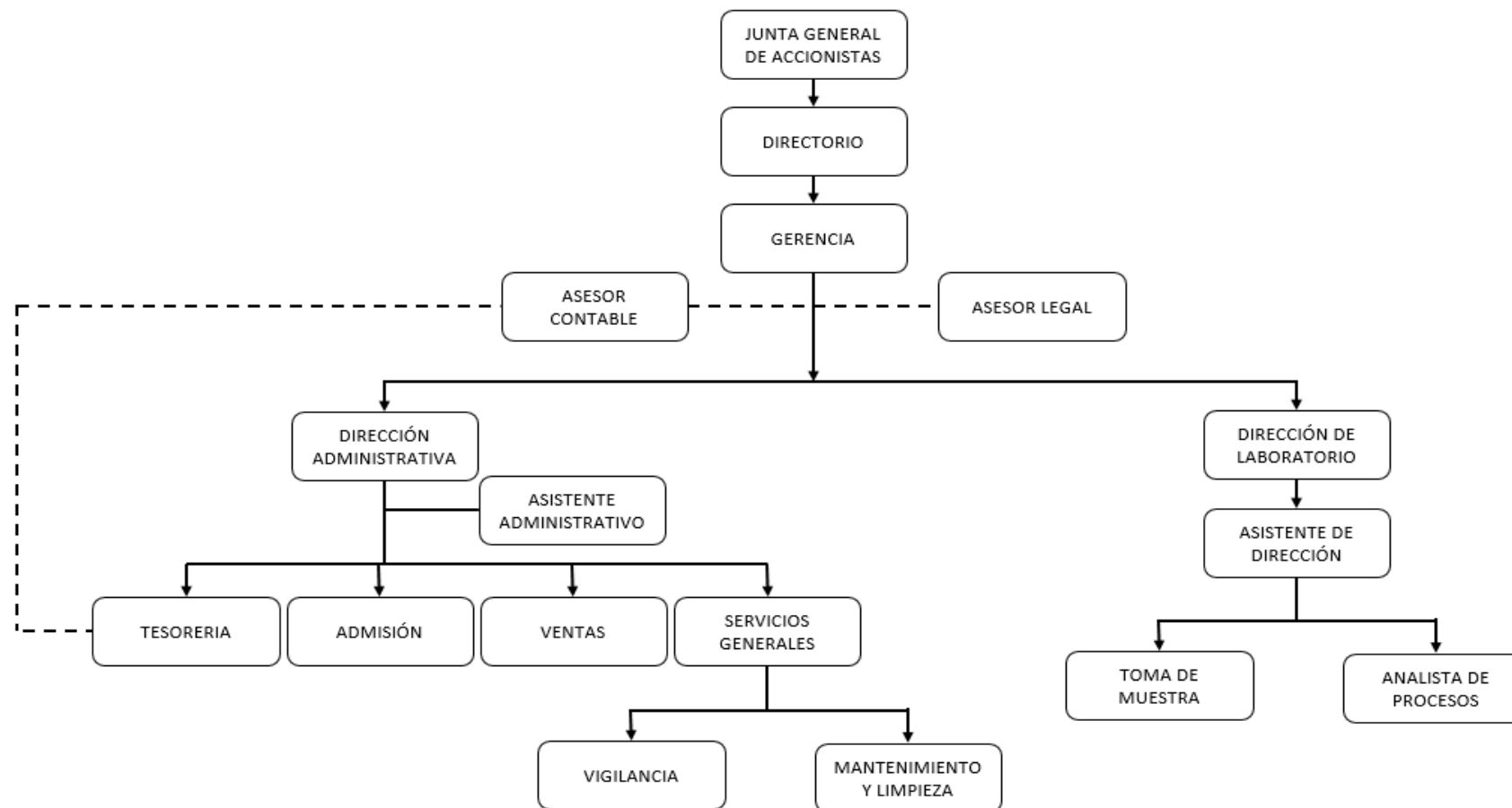


Figura N° 5 Estructura Orgánica  
Fuente: Empresa Diagnoslab SAC

#### **4.1.4 Clasificación de Puesto de Trabajo**

##### GERENCIA GENERAL

- 1.1 Gerente General
- 1.2 Asesor Contable
- 1.3 Asesor Legal

##### LABORATORIO CLINICO

- 2.1 Directos de laboratorio
- 2.2 Asistente de dirección
- 2.3 Técnico de toma de muestra
- 2.4 Analista de Laboratorio

##### ADMINISTRACIÓN

- 3.1 Administrador
- 3.2 Asistente Administrativo
- 3.3 Admisionistas
- 3.4 Tesorero
- 3.5 Ejecutivo de Promoción y Ventas
- 3.6 Técnico de Limpieza y Conserje
- 3.7 Vigilancia

#### **4.1.5 Misión, Visión y Valores**

- **Misión:** Ofrecer un servicio de análisis clínico aplicando las más elevadas técnicas, que permitan el estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud. A través del esfuerzo diario de quienes integran la empresa, brindando una respuesta confiable, ágil y oportuna a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.
- **Visión:** Somos una empresa del sector salud que buscamos ser líderes en el servicio de análisis clínicos de la región y de referencia nacional, a través del fortalecimiento de las operaciones actuales en la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, adoptando nuevas tecnologías que garanticen alta

competitividad en el mercado, para esto contar con recurso humano altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

- **Valores:** Dentro de una empresa es muy importante determinar cuáles son los valores adoptados ya que como instrumentos gerenciales permitirán orientar la conducta de los miembros de la organización, por ello consideramos que deberían ser:

- ✓ Puntualidad
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Trabajo en equipo

#### **4.1.6 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo de Diagnoslab SAC**

En Diagnoslab SAC, la Seguridad y Salud en el trabajo es una parte fundamental en la ejecución de los procesos de apoyo y diagnóstico clínico, reflejando el compromiso de la Organización en la disposición de los recursos necesarios para brindar a sus colaboradores propios y terceros un ambiente de trabajo seguro; por ello declaramos los siguientes principios básicos de nuestra política:

1. Satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros usuarios, clientes y demás partes interesadas, logrando la mejora continua de los servicios que proveemos.
2. Cumplir con la legislación vigente y aplicable, estableciendo y manteniendo actualizados los objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo, para preservar la salud de nuestros colaboradores y usuarios.
3. Garantizar la seguridad y salud de nuestros trabajadores, identificando los peligros, evaluando y controlando los riesgos de nuestras actividades y servicios que puedan afectar a las personas, al medio ambiente, a los bienes materiales, o a la marcha normal de nuestros procesos.
4. Reducir la implicancia de las actividades en el medio ambiente, mediante la utilización responsable y efectiva de los recursos naturales y asegurando una buena gestión de los residuos.
5. Fomentar la participación de nuestros colaboradores en el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

#### 4.1.7 Análisis FODA de Diagnoslab SAC

**Tabla 3: Análisis FODA de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018**

FORTALEZAS	AMENAZAS
Personal capacitado en el área de procesamiento.	El establecimiento es alquilado.
Permisos vigentes para el funcionamiento del laboratorio.	No existe personal encargado de contabilidad a tiempo completo.
Equipos de Laboratorio modernos y en buen estado.	No se cuenta con un sistema contable propio.
Cartera de clientes en crecimiento.	El sistema informático no es el adecuado.
La ubicación de la empresa está situada en un punto estratégico.	No existe un sistema para la supervisión adecuada del control interno.
	Una sola persona realiza caja y atención al cliente.
	El dinero de las ventas diarias no es llevado al banco.
Los socios de la empresa son médicos reconocidos.	No hay contrato con empresa que custodia el dinero.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Convenios de oferta y promoción con distintas empresas.	Inestabilidad política y económica
Excelentes médicos patológicos.	Falta de capital para la adquisición de local propio.
Ingresos de nuevos socios.	Incremento de competencia
Afluencia de pacientes por precios acorde al mercado.	Desastre Natural.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.8 Análisis e interpretación de los resultados**

##### **4.1.8.1 Descripción de la gestión del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC, Periodo -2018.**

Para la respectiva descripción de la gestión del área de tesorería se realizó una entrevista al gerente para solicitar el permiso a la investigación y conocer de manera general la gestión de la empresa el cual dio la autorización para entrevistar a cada uno de los trabajadores que laboran en el área de tesorería, a continuación, se detalla las actividades o áreas que participan en la gestión del área.

##### **Gerencia General**

Dirigido por uno de los accionistas, el cual sólo se hace presente para firmar cheques de reposición de caja y otros documentos que se le pida, ya que es el único con la firma autorizada para trámites que compete a la empresa, su coordinación directa lo hace con el administrador para temas de cómo va la gestión.

##### **Administrador**

Es el encargado de supervisar a los trabajadores en las labores que realizan en las diferentes áreas, en el caso del área de tesorería este rinde informes de los ingresos y gastos diarios de la empresa, además de las autorizaciones de la reposición de caja.

##### **Admisión**

Está constituida por 02 personas que laboran en turno mañana y tarde, son responsables de la atención al cliente y también ejecutan funciones de caja. En referencia a la atención existen dos casos específicos, en primera instancia cuando llegan al laboratorio clientes particulares se emite el comprobante de pago y el dinero directamente ingresa a caja, en el escenario que sean clientes por convenio coexiste dos medios de pago como es efectivo, aquí el dinero ingresa a caja, pero la factura se efectúa fin de mes y el otro medio es a crédito, en esta situación se ingresa y registra en el sistema y se emite la factura fin de mes, al término del turno de la señorita de admisión entrega la caja al tesorero.

### **Tesorero**

El personal de admisión cierra caja, después entrega el dinero al tesorero, quién es responsable de revisar el dinero en efectivo con los documentos de ingresos y egresos, si el tesorero verifica que todo está conforme, ambos firman la conformidad, y en el caso tras la verificación de caja no está correcto, el tesorero hace firmar a la señorita de admisión el recibo de egreso donde se autoriza el descuento por planilla especificando el motivo de faltante de caja.

El tesorero registra los ingresos y egresos del día laborado, mediante una hoja de Excel, en el caso de reponer dinero en los pagos, éste solicita al administrador un cheque para reposición de caja, ya que la caja que maneja a diario es de S/ 3 000.00 y muchas veces no cubre los gastos diarios, el Excel tiene que cuadrar con el dinero en efectivo que el contador externo lleva a su cargo del mes, el representante del depósito del dinero es el contador externo que normalmente debería ser a diario pero en la realidad del laboratorio se ejecuta a la quincena o mensualmente.

El tesorero informa al área de administración sobre los ingresos y gastos, y lo que debe depositar el contador externo en la cuenta corriente. Asimismo, el tesorero supervisa que la caja de admisión tenga sencillo para dar vueltos en las transacciones que realiza, en el caso no tuviera se hace responsable de ir al banco y efectuar el cambio de billetes por monedas para que el personal de admisión ejecute sus funciones correctamente.

El personal de tesorería llena los cheques correctamente y tiene el control de las chequeras, cuando ya no tiene informa al administrador para que le proporcione nuevos talonarios. El tesorero se encarga de la cobranza a las compañías sobre las facturas que emite el asistente administrativo, corroborando que las empresas abonen en la cuenta bancaria de la empresa conforme al estado de cuenta físico y en el escenario de que alguna empresa deposite el total de la factura y pasa los S/700.00 indica al contador para que realice la respectiva detracción.

### **Contador**

Cabe precisar que el contador externo solo acude al laboratorio cuando son días de declaración de impuestos es decir quincena y fin de mes, donde revisa el contenido de las cajas que el brinda el tesorero para depositar a la cuenta de la empresa, además sólo en esos días realiza los pagos por internet, cobra los cheques para la reposición de caja.

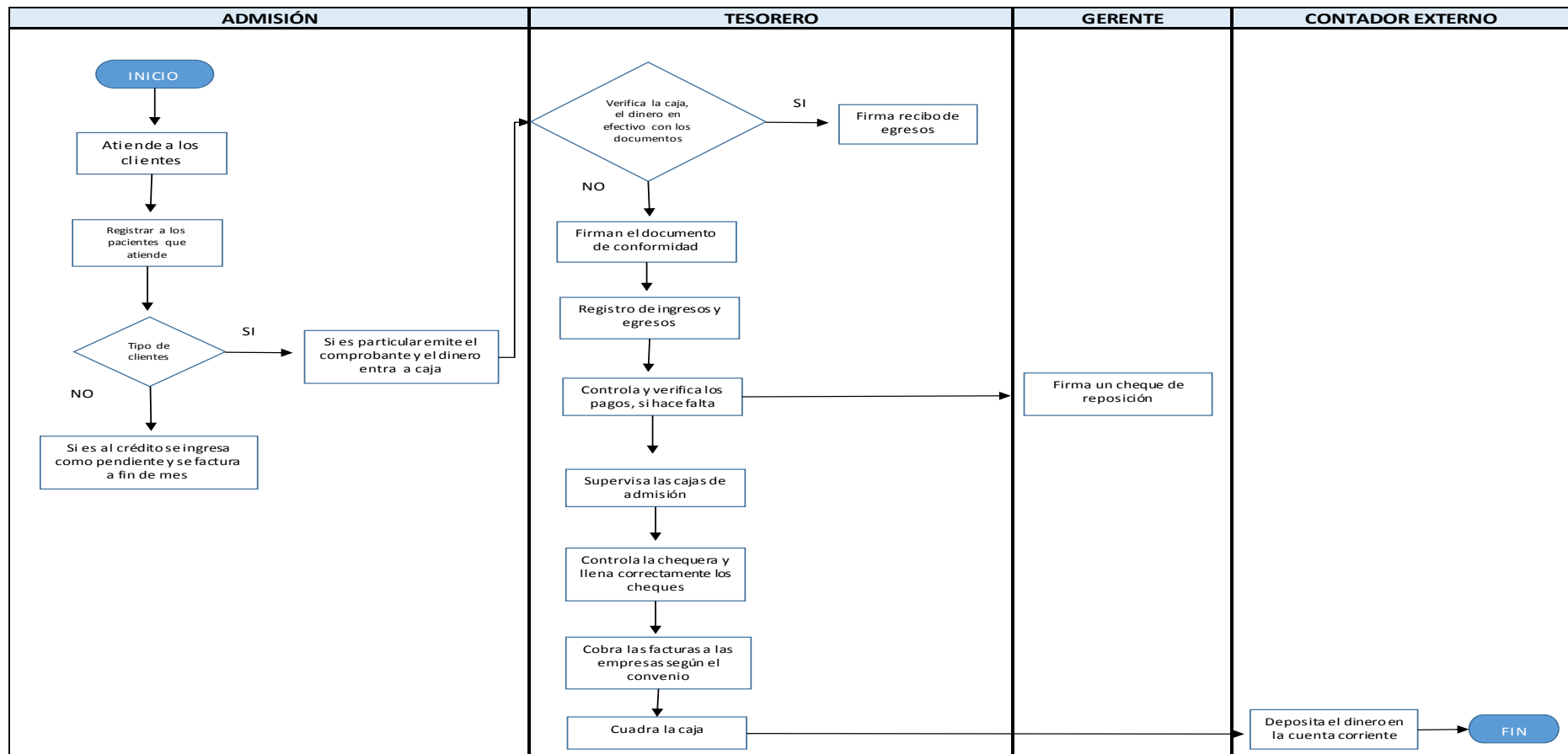


Figura N° 6 Flujoograma del Proceso de Caja

Fuente: Elaboración Propia.

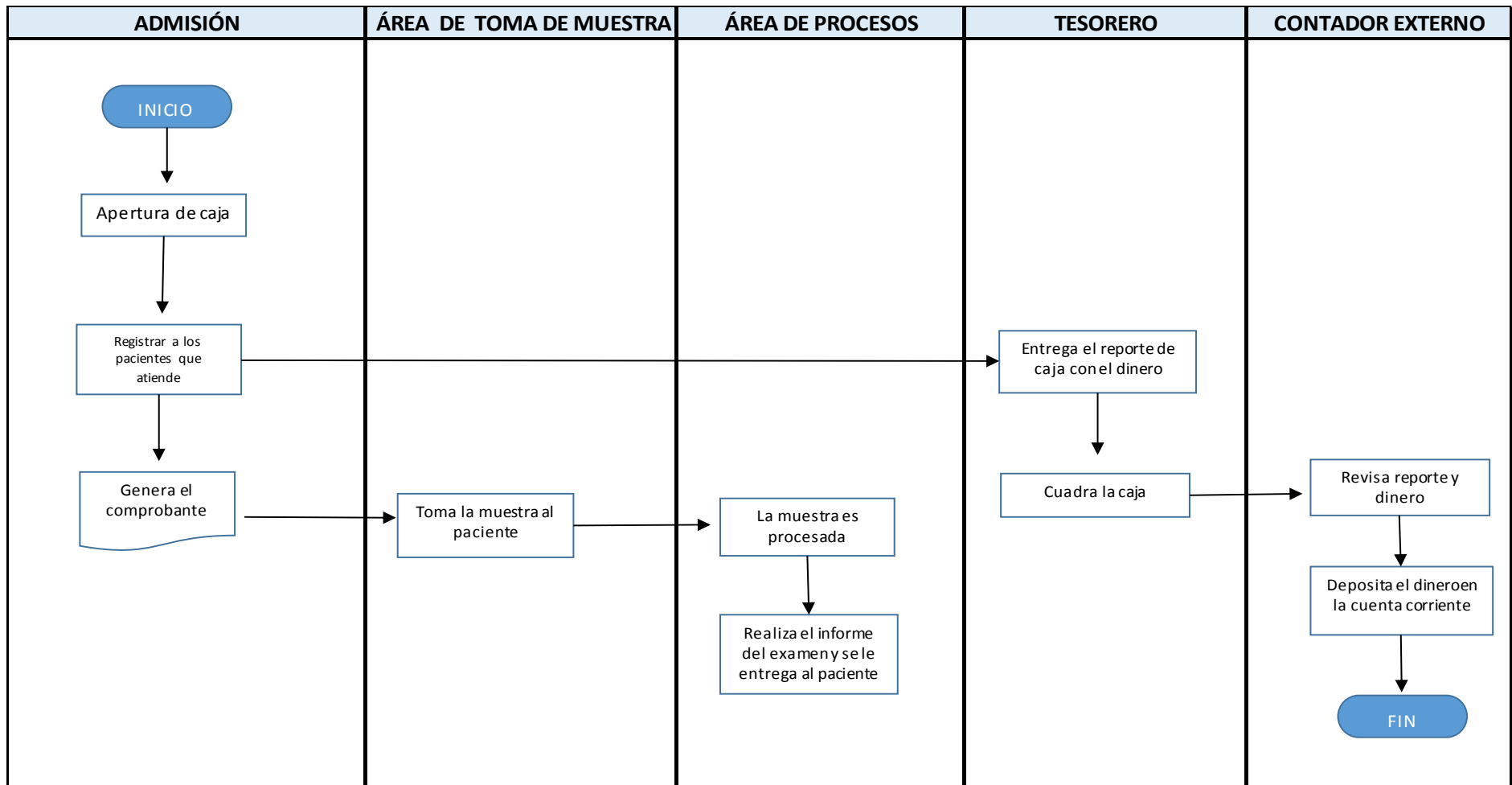


Figura N° 7 Flujograma de Atención y control interno de Caja

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.8.2 Identificar las deficiencias, causas y efectos en la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018.

Para el desarrollo de este objetivo se estableció ejecutar la entrevista a los trabajadores que conforman el área de tesorería y aplicar el cuestionario de auditoría previamente elaborado en base a los cinco componentes del COSO I (Anexo N° 03 y N° 04) para poder identificar las deficiencias, causas, efectos para posteriormente determinar las acciones necesarias para establecer un mejor control interno.

##### a. Resultados de la aplicación del cuestionario

El cuestionario se elaboró tomando en cuenta los componentes del COSO I, Ambientes de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión con el fin de conocer e identificar las principales deficiencias en la empresa y específicamente en el área de tesorería, en el primer cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados de los que se pueden medir los niveles de confianza de cada componente respecto de la empresa:

**Tabla 4: Resultados del cuestionario aplicado al personal de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018**

COMPONENTES	TOTAL DE PREGUNTAS	SI	NO	SI	NO
<b>Ambiente de Control</b>	24	6	18	25%	75%
<b>Evaluación de Riesgos</b>	11	2	9	18%	82%
<b>Actividades de Control</b>	26	5	21	19%	81%
<b>Información y Comunicación</b>	11	3	8	27%	73%
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	3	0	3	0%	100%
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>75</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5: Resultados del cuestionario aplicado al personal del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018**

COMPONENTES	TOTAL DE PREGUNTAS	SI	NO	SI	NO
Ambiente de Control	23	8	15	35%	65%
Evaluación de Riesgos	14	5	9	36%	64%
Actividades de Control	31	6	25	19%	81%
Información y Comunicación	9	3	6	33%	67%
Supervisión y Monitoreo	5	2	3	40%	60%
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>82</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Después de obtenidos estos resultados, se pasó a calcular el nivel de confianza del control interno siguiendo la estructura de los cinco componentes del COSO I:

**Tabla 6: Resultados del nivel de confianza según la aplicación de cuestionarios al personal de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018**

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	ADMINISTRACIÓN		ÁREA DE TESORERÍA		NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO DE CONTROL
	SI	NO	SI	NO		
Ambiente de Control	25%	75%	35%	65%	<b>30%</b>	<b>70%</b>
Evaluación de Riesgos	18%	82%	36%	64%	<b>27%</b>	<b>73%</b>
Actividades de Control	19%	81%	19%	81%	<b>19%</b>	<b>81%</b>
Información y Comunicación	27%	73%	33%	67%	<b>30%</b>	<b>70%</b>
Actividades de Supervisión	0%	100%	40%	60%	<b>20%</b>	<b>80%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse el nivel de confianza que se calcula para el control interno de la empresa es de 18% y específicamente del área de tesorería 33%, niveles que está muy por debajo del nivel de riesgo que presentan del 82% y 67% respectivamente, evidenciando deficiencias en la empresa que podrían poner en riesgo su normal funcionamiento y permanencia en el mercado, del cuestionario al área de tesorería se han identificado como las más importantes las siguientes deficiencias, considerándose también las más urgentes por

resolver para la empresa, en la tabla también se muestran las causas de las mismas y posibles efectos de no iniciar acciones correctivas:

**Tabla 7: Principales deficiencias, causas y efectos identificados en el área de tesorería en la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018**

Deficiencias	Causas	Efectos
Recepción de billetes falsos	Falta de capacitación	Pérdida de dinero
Dinero sin protección en condiciones no apropiadas o inseguras	No hay una caja fuerte	Pérdida de dinero
Exámenes de laboratorio mal cobrados	Desconocimiento de tarifas	Pérdida de dinero
Convenios de servicios de laboratorio sin contrato	Personal de ventas no capacitado	Créditos otorgados sin contrato
No se realizan arquezos de caja	Desinterés por la custodia del dinero	Pérdida de dinero
No hay acceso a la información contable	Falta de dinero para la compra de un sistema contable	Pérdida de información
Utilización de dinero de caja chica sin sustento y sin registro	Falta de capacitación y falta de registro	Descuadres de caja
No existen manuales de procedimientos.	La gerencia no se ha interesado en diseñar manuales que establezcan los procesos	Pérdida de tiempo en reprocesos, operaciones mal realizadas.
Tarifas mal utilizadas	Falta de capacitación al personal y control en la asignación de tarifas a los clientes.	Mal uso de las tarifas y pérdida de ingresos.

**Fuente: Elaboración propia.**

Además utilizando la técnica de la observación pudo verificarse en las labores que realiza el personal del área de tesorería que existen deficiencias en cuanto a la capacitación y control del personal por lo tanto hay faltantes de dinero y se han recepcionado billetes falsos, además se encontró dinero sin protección en condiciones inapropiadas o inseguras ya que no existe una

caja fuerte ni tampoco una empresa que custodie el dinero recaudado cuando es depositado en la cuenta bancaria poniendo en riesgo al personal de la empresa a sufrir asaltos en el transporte del mismo. Al revisar los reportes de los exámenes de laboratorio se verificó que algunas tarifas estaban mal cobradas debido a que no hay coordinación entre áreas de ventas y de admisión, algunos convenios de servicios de laboratorio se encuentran sin contrato debido a que la persona encargada de las ventas no está capacitada respecto de este proceso necesario, por tanto, hay créditos sin respaldo.

También pudo verificarse que en la empresa no se realizan arquezos de caja demostrando un alto desinterés por la seguridad en la custodia del dinero.

Otro hallazgo de importancia es que la información contable no es de acceso al área de administración ni gerencia, debido a que la empresa no se ha preocupado por comprar un sistema contable integral que facilite este acceso que solo tiene el contador que es externo a la empresa, por lo mismo que al tomar decisiones se hace sin tener en cuenta dicha información. Además, se encontró una mala utilización del dinero de caja chica, sin sustento y sin registro por la falta de capacitación y control al personal.

Por lo expuesto, al identificar las deficiencias del área de tesorería, sus causas y efectos, resulta de suma importancia tomar las medidas correctivas para evitar pérdidas o robos en el futuro y daños a la imagen de la empresa, poniendo en riesgo el patrimonio de sus socios.

#### **b. Valoración de los riesgos encontrados.**

Después de identificadas las deficiencias del área de tesorería es importante establecer a qué tipo de riesgo exponen las mismas a la empresa, haciéndose necesaria la valoración de los mismos para establecer niveles de impacto y urgencia al momento de tomar medidas correctivas, por tanto, se elaboró una matriz de riesgo, tomando en cuanto su probabilidad e impacto económico, de proceso y reputacional:

**Tabla 8: Estimación de la probabilidad de ocurrencia e impacto económico, de proceso y reputacional**

DEFICIENCIA	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO ECONÓMICO	IMPACTO PROCESO	IMPACTO REPUTACIONAL	
Billetes falsos	Incurrir pérdidas monetarias	4	1	2	1	R1
Dinero sin protección	Ser blanco fácil asaltos	2	3	3	2	R2
Exámenes mal cobrados	Incurrir pérdidas monetarias	5	2	2	4	R3
Ventas al crédito sin convenio vigente	Pérdidas por incobrabilidad de cuentas	1	3	4	4	R4
No se realizan arqueos de caja	Incurrir pérdidas monetarias	5	3	3	1	R5
No hay acceso a la información contable	Mal manejo: Fraude o robo.	5	4	5	2	R6
Utilización de caja chica sin sustento y sin registro	Mal manejo: Fraude o robo.	5	1	4	1	R7
No existen manuales de procedimientos en caja	Fallas operativas: reprocesos	2	2	4	1	R8
Las tarifas de venta son elegidas a discreción de la cajera	Mal manejo: Fraude o robo.	4	2	3	4	R9

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, las deficiencias están relacionadas con posibles eventos de riesgos que de ocurrir significarían pérdidas de diferente índole para la empresa, para tener una visión más simple de estos riesgos y su nivel de gravedad se han elaborado los siguientes mapas de riesgos, tomando en cuenta una escala de 5 niveles, desde raro a casi con certeza para la probabilidad de ocurrencia como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Escala de probabilidad de ocurrencia.**

NIVEL	CLASIFICACIÓN
1	Raro
2	Poco probable
3	Posible
4	Probable
5	Casi con certeza

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del impacto también se tomarán en cuenta 5 niveles desde Insignificante hasta Extremo:

**Tabla 10: Escala para la magnitud del impacto**

NIVEL	CLASIFICACIÓN
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderada
4	Mayor
5	Catastrófica

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta estas escalas se pasó a determinar cada riesgo con el cuadrante que le corresponde para tener una visión más clara de los niveles de riesgo al que está expuesta la empresa por las deficiencias antes identificadas.

**Tabla 11: Mapa de riesgo - Probabilidad / Impacto económico**

IMPACTO ECONÓMICO	5					
	4					R6
	3	R4	R2			R5
	2		R8		R9	R3
	1				R1	R7
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDAD				

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12: Mapa de riesgo - Probabilidad / Impacto de proceso**

IMPACTO PROCESO	5					
	4				R6	
	3	R4	R8		R7	
	2		R2		R9	R5
	1				R1	R3
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDAD				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13: Mapa de riesgo - Probabilidad / Impacto reputacional.**

IMPACTO REPUTACIONAL	5					
	4					
	3	R4			R9	R3
	2					
	1		R2			R6
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDAD				

Fuente: Elaboración propia.

Luego de establecida la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de los impactos de cada deficiencia se estimó el perfil o nivel del riesgo para lo cual se multiplico dicho nivel de ocurrencia con cada magnitud de riesgo, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 14: Perfil del riesgo de las deficiencias de la empresa Diagnoslab SAC**

DEFICIENCIA	PERFIL ECONÓMICO	PERFIL PROCESO	PERFIL REPUTACIONAL	CONSOLIDADO
Billetes falsos	4	8	4	5
Dinero sin protección	6	6	4	5
Exámenes mal cobrados	10	10	20	13
Ventas al crédito sin convenio vigente	3	4	4	4
No se realizan arqueos de caja	15	15	5	12
No hay acceso a la información contable	20	25	10	18
Utilización de caja chica sin sustento y sin registro	5	20	10	12
No existen manuales de procedimientos en caja	4	8	2	5
Las tarifas de venta son elegidas a discreción de la cajera	8	12	16	12
<b>PROMEDIO</b>				<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados son también medibles según una escala de cinco niveles donde el más riesgoso es llamado riesgo extremo y el menor es el riesgo bajo:

**Tabla 15: Escala de riesgos**

Riesgo Extremo	>20
Riesgo Alto	>14 y <=20
Riesgo Moderado	>7 y <=14
Riesgo Menor	>=4 y <=7
Riesgo Bajo	<4

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecida la escala y las valoraciones de los riesgos identificados es necesario vincular esta información con el objetivo principal del área en estudio y técnicas empleadas por la empresa y de las cuales en su aplicación se han podido identificar las deficiencias, para ello se elaboró la siguiente matriz de riesgos donde también se pueden observar las mejoras necesarias para mitigar dichos riesgos:

**Tabla 16: Matriz de riesgo del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC - Periodo 2018**

<b>I. Objetivo del Área de Tesorería</b>	<b>II. Técnicas</b>	<b>III. Riesgo si las técnicas son inadecuadas</b>	<b>IV. Ranking riesgo</b>	<b>Clasificación</b>	<b>V. Procedimiento de auditoria</b>
Realizar las operaciones diarias de cobro a clientes y pago a proveedores, manteniendo la seguridad del efectivo y sus equivalentes.	A. Personal capacitado	Exámenes mal cobrados	13	<b>MODERADO</b>	Capacitar al personal sobre medidas de seguridad de los billetes y monedas.
		Tarifas elegidas inadecuadamente.	12	<b>MODERADO</b>	Capacitar al personal sobre tarifas vigentes e implementar en el sistema un enlace de solicitud de autorización para conceder tarifas preferenciales.
	B. Mantener documentos sustentatorios	Ventas al crédito sin convenio vigente	4	<b>MENOR</b>	Capacitar al personal de ventas y establecer un sistema de actualización constante de los convenios vigentes.
		No hay acceso a la información contable	18	<b>ALTO</b>	Comprar un sistema contable que mantenga la información ordenada e integrada con los accesos suficientes para la gerencia.
		Utilización de caja chica sin sustento y sin registro	12	<b>MODERADO</b>	Diseño y utilización de formatos internos (recibos de egresos)
	C. Arqueos de caja	Recepción de billetes falsos	5	<b>MENOR</b>	Capacitación constante al personal
		No se realizan arqueos de caja	12	<b>MODERADO</b>	Establecer cronogramas de arqueos
	D. Sistemas operativos y procesos definidos	No existen manuales de procedimientos en caja	5	<b>MENOR</b>	Diseñar manuales de procedimientos.
	E. Seguridad	Dinero sin protección	5	<b>MENOR</b>	Contratar empresa de custodia de dinero

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.8.3. Diseño de la Propuesta de mejora del control interno del área de tesorería de la empresa Diagnoslab SAC, Periodo - 2018.**

Conocimiento Preliminar: Al revisar los procesos para el desarrollo de los objetivos a través de las entrevistas se identificó la ineficiencia que existe en el control interno del área de Tesorería, uno de los problemas radica en el personal, como es el caso de admisión puesto que el personal no está capacitado para el desempeño de las funciones laborales, ya que no verifica y detecta billetes falsos, además se determinó que la comunicación entre las áreas no es continua, se observó que el personal de admisión no tiene conocimientos de los convenios que el área de ventas realizó, esto produce problemas en el precio y que los datos al sistema de control sean erróneos.

Otro déficit reconocido es que el tesorero no puede entregar el dinero que se generó en el día laborado por las ventas al contador, por ser externo y no frecuenta el laboratorio, el personal muchas veces se queda con el monto recaudado, originando posibles situaciones de fraude y falta de liquidez.

El hecho de que el contador sea externo y no emita reportes diarios repercute también en el área administrativa, ya que en varias ocasiones el administrador no tiene acceso a la cuenta corriente del laboratorio y no tiene conocimiento del retraso de depósito de las ventas que el responsable de contabilidad origina por no llegar diariamente a la empresa.

Además, se identificó que malas prácticas en la gestión de tesorería pues no tiene control en la compra de insumos que se requieren y no realiza los inventarios correspondientes.

Habiendo aplicado la entrevista (Anexo N°1) sobre el examen al área de tesorería, en la pregunta número 1, el gerente indica que no hay un manual de políticas y procedimientos porque recién se contrató a un administrador y que en todo caso el sería encargado de hacerlo, el administrador desconoce si tienen un manual de políticas y procedimientos ya que es un personal nuevo en la empresa, las encargadas del área de admisión indican lo mismo porque las capacitaron en el sistema de caja, el tesorero también alega que sólo se rige a lo que le indicaron que haga al momento de contratarlo y el contador externo tampoco sabe si existe o no dicho manual.

Podemos observar que el gerente siendo pilar de su empresa no se ha preocupado por tener un manual de procedimiento del área de tesorería en la empresa Diagnoslab SAC pero espera que el administrador se haga cargo de ese tema mas no se lo ha solicitado de formalmente.

Con respecto a la segunda pregunta (Anexo N°1), nos refiere el gerente que le administrador es el encargado de manejar el dinero de la empresa con apoyo del contador y

no sabe si lo depositan de inmediato por su parte el administrador menciona que los ingresos que recaudan en el día no son llevados al banco porque la persona encargado por indicación del directorio es el contador externo de la empresa y como no cuenta con un horario fijo no llega con regularidad a la empresa, el personal de admisión desconoce si lo depositan en la cuenta, ellas sólo cumplen con rendir sus cajas, el tesorero indica que al momento de entrar a trabajar en la empresa le dieron la indicación que sólo almacene el dinero hasta que el contador lo lleve a depositar, el contador refiere que no tiene tiempo para venir todos los días así que el dinero lo deposita cada quince días o al mes.

Podemos observar que el dinero recaudado no es depositado en la cuenta corriente en el transcurso del día.

En cuanto a la tercera pregunta (Anexo N°1), el gerente indica que el administrador es el encargado de contratar al personal y el verifica si es personal capacitado, el administrador refiere que el personal del área de tesorería llega con un curriculum donde indica sus capacidades en caja y se le selecciona y capacita en el sistema, las admisionistas indican haber estudiado lo que implica operaciones de manejo de dinero y caja, el tesorero es un técnico contable con capacidad de atender las labores de caja, el contador indica que entiende y maneja las operaciones de caja pero que en la empresa él se encarga de temas más complejos pero que en ocasiones ha apoyado a esa área por que los dueños de la empresa son sus amigos.

Podemos observar que el personal si cuenta con capacitaciones previas para el puesto de tesorería, pero no hay una buena dirección de parte de la empresa.

A la pregunta número cuatro (Anexo N°1), el gerente menciona que desconoce si hay arqueos de caja, el administrador indica que no se realizan arqueos de caja porque el tesorero está muy ocupado pero que si falta dinero se les descuenta de su sueldo a las cajeras, estas por su parte manifiestan que no le han hecho ningún arqueo de caja durante el tiempo que trabajan en el laboratorio, el tesorero refiere que no puede hacer los arqueos porque sus labores del día no le permiten, el contador indica que él no tiene porqué realizar arqueos ya que no es su competencia.

Podemos observar que la empresa nunca ha realizado arqueos de caja poniendo en riesgo el efectivo.

Con respecto a la pregunta número cinco (Anexo N°1), el gerente responde que si hay informes ya que el administrador le presenta a cada fin de mes cómo va la gestión de la empresa, el administrador manifiesta que si se realizan informes a gerencia de los ingresos recaudados de las áreas de tesorería, las admisionistas desconocen de los informes de los

ingresos, el tesorero refiere que si elabora informes tanto a administración y al contador que apoya en la empresa, y a la respuesta del contador indica que coordina con el tesorero de los cheques que le entrega y el dinero que reporta a caja chica.

Podemos observar que si se realizan informes periódicos con las áreas involucradas.

En la pregunta número seis (Anexo N°1), el gerente desconoce de los convenios o tarifas que promociona el personal de ventas, el administrador menciona que la encargada de ver convenios es el personal de ventas y tiene que informar a las áreas de tesorería, las admisionistas refieren que el personal de ventas no informa los convenios que realizan y muchas veces pierden a los clientes porque no los atienden, el tesorero indica que las tarifas que cobran en admisión son las indicadas por el personal de ventas, el contador desconoce las tarifas.

Podemos observar que no hay un seguimiento a las tarifas que realiza el personal de ventas, así como no se la evalúa en sus funciones.

A la pregunta número siete (Anexo N°1), el gerente refiere que el control de la caja chica lo hace el tesorero, el administrador nos hace referencia que las labores de caja son responsabilidad del tesorero porque es la persona que informa de los ingresos y egresos que tenga la empresa, las admisionistas indican que el tesorero supervisa sus labores, el tesorero menciona que si lleva el control de caja chica y que si es necesario reponer dinero habla con la administración para que le firmen cheque de reposición de dinero, el contador refiere que los reportes son entregados por tesorería.

Podemos observar que las labores que realizan las áreas no son supervisadas apropiadamente.

En la pregunta número ocho (Anexo N°1), el gerente menciona que los pagos lo hace el administrador, el administrador nos menciona que los pagos a proveedores lo hacen mediante la página de internet, pero que lo realiza el contador, las admisionistas refieren que el contador lo realiza y los pagos pequeños lo hacen ellas o el tesorero, el tesorero indica que realiza pagos pequeños y que el contador hace los pagos de facturas grandes, el contador refiere que gerencia le entregó un token para que realice los pagos a los proveedores por la confianza que le tienen.

Podemos observar que no hay un buen control de los pagos porque si no está el contador no pueden cumplir con sus obligaciones.

A la pregunta número nueve (Anexo N°1), el gerente desconoce qué persona es la encargada de traer el dinero del banco para la reposición de caja, el administrador indica que el dinero lo trae el señor contador y le entrega directo a tesorería y el lo rinde después, pero

que no hay una autorización formal, las admisionistas refiere que el tesorero les deja el dinero de caja para que puedan dar vuelto pero que ellas no firman nada, el tesorero nos menciona que el contador le entrega el dinero pero que si la hace firmar cuanto de dinero le está entregando pero en un simple papel, el contador nos cuenta que el lleva el dinero al laboratorio y le entrega al tesorero, quien le firma un papel simple con el monto y fecha.

Podemos observar que no se lleva un sustento del dinero que es retirado de la cuenta y eso puede ocasionar pérdidas o robo de dinero.

En la pregunta número diez (Anexo n°1), el gerente menciona que el administrador realiza los flujos de caja, el administrador nos comenta que con la información que le entrega tesorería elabora flujos de caja pero que esta es limitada pues existe información que solo maneja el contador, las cuales son elevadas a gerencia para las reuniones trimestrales que tienen con el directorio, las admisionistas desconocen si realizan flujos de caja, el tesorero refiere que él no elabora flujos de caja, pero si entrega la información al administrador, el contador refiere que cuando le solicitan apoya a administración.

Podemos observar que la administración no está realizando un buen flujo de caja porque si el pago lo realiza el contador y él no llega a la empresa, sólo cuando se le solicita entonces no hay información fidedigna.

Habiendo aplicado la entrevista (Anexo n°2) de control interno, en la pregunta número uno, el gerente indica que el área de tesorería de acuerdo con lo que refiere el administrador trabaja de manera adecuada, el administrador nos menciona que el área de tesorería se desarrolla con transparencia, las admisionistas indican que el tesorero muchas veces se ha equivocado con el conteo del dinero perjudicándolas a ellas, el tesorero menciona que si las cajas no cuadran al instante las hace firmar su descuento porque le gusta trabajar con transparencia, pero que a pesar que estuvieron las cajas cuadradas el contador después de un mes indica que no han cuadrado y pide descontar a la persona de caja lo que crea un malestar de parte de admisión como de tesorería, el contador indica que si hubo varios errores que se han tenido que resolver por la falta de experiencia.

Podemos observar que no hay transparencia en el personal de tesorería ya que el administrador desconoce que el tesorero ha tenido fallas en los cuadros, por motivos que las señoritas de admisión se callan frente a estos problemas que suscitan.

A la pregunta número dos, el gerente refiere que el administrador tiene la potestad de tomar acciones disciplinarias de los trabajadores, el administrador menciona que las acciones disciplinarias no son dadas en su totalidad porque hay amistad entre trabajadores y dueños del laboratorio, las admisionistas refieren que si les han indicado pero que no está reflejado

en su reglamento, el tesorero sólo se basa que si no cuadra una caja debe descontarle al trabajador, el contador sólo asesora cuando necesitan de su profesión.

Podemos observar que no hay sanciones disciplinarias por el tema de amistades con los dueños del laboratorio.

En la pregunta número tres, el gerente desconoce la misión, visión y valores de la empresa, el administrador sabe que la empresa tiene una visión, misión y valores, pero las desconoce, el personal de admisión, tesorero y contador tampoco conocían de la visión, misión y valores.

Podemos observar que desconocen la identidad y lo que refleja la empresa y a dónde quiere llegar en el futuro.

A la pregunta número cuatro, el gerente desconoce si han repartido el MOF, el administrador menciona que el personal antiguo si se le entregó un manual de organización y funciones, pero al personal nuevo no se le ofreció porque se iba a cambiar algunas pautas del MOF porque fue observado por el directorio debido a que el MOF lo realizó un practicante en administración, no lo mejoraron y quedó allí, las admisionistas refieren que no saben si dependen del administrador o del contador ya que las personas les ordenan y ellas cumplen con lo que indican, como reportes, entrega de dinero y otros, el tesorero según organigrama depende de administración y el contador externo que asesora a los médicos.

Podemos observar que la autoridad no está bien definida ya que el personal a pesar que cuenta con su organigrama institucional y MOF no sabe quién es su jefe inmediato y eso puede ocasionar confusiones a la hora de entregar información o el mismo dinero de los ingresos.

A la pregunta número cinco, el gerente menciona que el administrador supervisa el trabajo de los empleados, el administrador menciona que el supervisa las labores de todas las áreas, las admisionistas indican que el tesorero supervisa su labor, el tesorero refiere que rinde cuentas al contador y al administrador y el contador menciona que él trabaja de forma independiente que no lo supervisan.

Podemos observar que no existe una buena supervisión por motivos que las áreas desconocen su jefe inmediato.

En la pregunta número seis, el gerente indica que no tiene identificado ningún riesgo en todo caso es labor del administrador, el administrador también indica que no cuentan con la identificación de riesgos porque no han tenido ninguna contingencia de pérdidas de dinero, las admisionista no tienen identificados los posibles riesgos en su área de trabajo al igual que el tesorero y el contador menciona que deberían identificarlos para poder evitar los riesgos.

Podemos observar que no identifican los posibles riesgos a ocurrir ya que no ha pasado robos y el personal se encuentra confiado de que no pase.

A la pregunta número siete, el gerente desconoce método para medir riesgos, el administrador menciona que no se ha utilizado ningún método para medir los posibles riesgos, admisión, tesorería y el contador mencionan lo mismo.

Podemos observar que el personal se encuentra muy confiado porque alegan que la empresa es muy segura no han utilizado ningún método de medir riesgos.

En la pregunta número ocho, el gerente, el administrador y el personal a su cargo no ha realizado ningún plan de contingencia frente a problemas que puedan presentar durante el proceso del trabajo.

Podemos observar que la empresa no cuenta con ningún plan de contingencia frente a posibles problemas de caja.

A la pregunta número nueve, el gerente desconoce los documentos que se manejan, el administrador refiere que los documentos no tienen la debida seguridad ya que cualquier persona puede acceder a los reportes de archivos, admisión cuando necesita algún documento se va de frente al almacén y trae lo que necesita sin ningún permiso, el tesorero al igual que admisión envía documentos al almacén y cuando los necesita saca sin ninguna autorización al igual que el contador.

Podemos observar que no hay seguridad en sus documentos que se generan en la empresa ya que todos lo pueden manipular y es factible de ser modificado.

En la pregunta número diez, el gerente y administrador si consideran que la información tanto de la empresa como de nuestros competidores es muy útil para poder hacer frente a la competencia, la admisionista también considera conveniente que la información que tenemos nos puede servir para mejorar nuestro trabajo, el tesorero refiere que toda información es vital para poder tomar buenas decisiones y la empresa siga creciendo para el bienestar propio y de nuestras familias, el contador indica que todas las informaciones que se obtengan de los competidores son de utilidad para poder competir con otras del mismo rubro.

Podemos observar que todo el personal indica que la información externa es importante para poder competir, pero no le dan la importancia a la información interna que sería vital para conocer cómo va creciendo la empresa y que acciones tomar si hubiera contingencias.

Al poder identificar el origen de la problemática en el control interno se planteó que la propuesta de mejora sería el **Manual de Políticas y Procedimientos del área de tesorería en la empresa Diagnoslab SAC**, puesto que se establecerá acciones y lineamientos

correctivos según el informe COSO, y el detalle de los procedimientos para el personal se adapte a ello y estén preparados para alguna auditoría donde se pretende optimizar la gestión del área de tesorería.

#### **4.2 Discusión**

Diagnoslab SAC es un laboratorio relativamente joven en el mercado pero con un patrimonio sólido y una cartera de clientes en crecimiento y fidelizada, cuenta con convenios importantes con diversas empresas de su rubro lo que le ha servido para ganar gran parte del mercado chiclayano, sin embargo, este esfuerzo de crecer no es suficiente si no se hace un esfuerzo similar por proteger el ingreso que generan todas sus ventas, es por ello como lo explica Gonzales (2015) el área de tesorería de una empresa tiene como primordial función la de controlar y verificar si existe una eficiente gestión y si se utilizan controles de riesgos eficientes que retroalimentan la competitiva comercial, es por ello que esta investigación se ha centrado en esta área por ser una de las más sensibles y preocupantes para la misma.

En cuando a la organización de Diagnoslab SAC, la empresa no cuenta con una estructura bien definida y no trabaja con un sistema integral que ayude a la interrelación de sus áreas, en este punto tomar en cuenta que una organización que no tienen a su disposición ningún sistema de vanguardia, produce el desconocimiento de funciones y actividades por parte de los colaboradores, no existe delimitación de autoridad y responsabilidad, esto también por que no se brindan capacitaciones constantes a los trabajadores. (Salazar y Villamarín, 2011)

La empresa Diagnoslab SAC no cuenta ni ejerce ningún tipo de control de riesgos es por ello que existe pérdida y deficiencias en el manejo del dinero, situaciones de fraudes, generando que la empresa cada vez tenga menor control de las labores de sus colaboradores, como explican Carranza, Céspedes y Yactayo (2016) cuando en el área de tesorería no se realiza un adecuado control interno, los colaboradores que laboran en la mencionada área desconocen de las funciones que deben desarrollar diariamente, por lo que hasta el dinero de ingreso diario a la empresa no es depositado en cuenta corriente quedando expuesto a posibles pérdidas, robo o hasta una mala distribución del dinero en efectivo por parte de los colaboradores.

Por lo antes expuesto se ha podido determinar la importancia de aplicar una auditoría administrativa en el área de tesorería con el fin de establecer mejoras en su control interno pues como menciona Flores (2016), la de aplicación de un sistema de control interno contribuirá en la toma de decisiones del área, mejorando la interrelación de las actividades

con el cumplimiento de las mismas por parte de los colaboradores, direccionando de esta manera los esfuerzos en relación a los objetivos establecidos por la entidad. Este mejoramiento a su vez dará seguridad a los bienes y valores de la empresa cumpliendo el objetivo específico del área y asegurando mejores decisiones a nivel de la compañía por ser tomadas en base a información más exacta.

**V. Propuesta****Manual de políticas y procedimientos del área de  
tesorería de la empresa Diagnoslab SAC.**

### **5.1. Definición del Manual:**

Sirva el presente manual para especificar de manera detallada cada una de las funciones que debe cumplir el personal que labora en el área de tesorería de la empresa DIAGNOSLAB; esta guía tiene información útil y precisa para el apropiado desarrollo de las actividades.

### **5.2. Objetivo del Manual de Políticas y Procedimiento**

Especificar las políticas que se deben cumplir en la manipulación de los fondos fijos correspondiente a caja chica, a fin de optimizar la gestión del área de tesorería en la empresa DIAGNOSLAB, asimismo su relevancia radica en la determinación de las responsabilidades asignadas a cada uno de los colaboradores que se encuentren involucrados en los diversos procesos del área de tesorería, contribuyendo de esta manera a una gestión efectiva y eficaz de mencionada área.

### **5.3 Alcance**

El presente manual está dirigido a los colaboradores que laboran en el área de tesorería con el propósito de manejar apropiadamente los fondos de caja chica.

### **5.4 Uso Manual**

1. El manual está a disposición de todos los colaboradores que se encuentren relacionados con el área de tesorería.
2. El cumplimiento de los procedimientos descritos en este manual recae sobre el área de tesorería.
3. El manual está estructurado donde el usuario encontrará las acciones y responsabilidades que debe ejercer.
4. Los beneficiarios de este manual deben informar al jefe o responsable de tesorería a fin de mejorar el proceso.
5. Este manual está separado por capítulos y elementos con el fin de facilitar su actualización, quedando a disposición de alguna modificación únicamente por el jefe del área de tesorería.

## 5.5 Incremento o Disminución del Fondo de Caja Chica

**A. Objetivo:** Detalle de las actividades para maximizar o minimizar el fondo fijo de caja chica para consumir el pago en efectivo.

### **B. Áreas Incluidas**

- Área de Admisión
- Área de Tesorería
- Área de Contabilidad

### **C. Políticas**

1. La maximización o minimización del fondo fijo de la caja chica será autorizada por el encargado del área de tesorería mediante una solicitud por escrito.
2. La solicitud debe registrar los datos de la persona que está solicitando.
3. Los colaboradores deberán firmar y sellar el documento de caja chica.
4. La administración de la caja chica se dará con un monto máximo de acuerdo al giro diario de dinero en efectivo y solo se destinará al pago de gastos menores y no se ejecutará para pagos personales.

### **D. Procedimientos**

1. Elaborar la solicitud de maximización o minimización del fondo fijo con lo requerido en el manual y se envía al encargado del área.
2. El encargado del área recepciona y revisa la solicitud. En el escenario de no autorizar la maximización del fondo fijo de la caja chica se comunica a través de una carta señalando las observaciones y poder corregirlas, en el contexto de autorizar se recepciona el documento y se emite el cheque el cual cobra el tesorero, dinero que va a caja chica.
3. Después se hace entrega la copia del cheque al área de contabilidad para el control de la numeración de los cheques.

## 5.6 Ejecución del Fondo fijo de la Caja Chica

**A. Objetivo:** Determinar el procedimiento que el área debe seguir para el desempeño en la Ejecución del fondo fijo de caja chica

**B. Unidades Involucradas:**

- Área de Admisión
- Área de Tesorería
- Área de Contabilidad

**C. Políticas**

1. Los colaboradores del área de tesorería podrán ejecutar el pago en efectivo o en cheque ya que gozan del poder de autorizar el funcionamiento del fondo de caja chica.
2. Se comprobará los gastos efectuados con los comprobantes de pago.
3. Para justificar el pago deberá estar firmado los comprobantes por el encargado del área.
4. El área solicitante tiene plazo de 2 días hábiles para la rendición, si el comprobante de pago fuera menor a lo solicitado, tendrá que entregar la diferencia.

**D. Procedimiento**

1. Recepción del documento de gastos a realizar a través del fondo de caja chica.
2. Revisa y analiza el documento de ejecución del fondo de caja chica según los lineamientos establecidos.
3. Rinde los gastos realizados con sus respectivos comprobantes de pago.
4. Deposita el excedente de efectivo de ser el caso.
5. Por último, archiva los documentos que registran los pagos hasta la fecha que se repone el fondo de caja chica.

**5.7. Reposición del Fondo de Caja Chica**

**A. Objetivo:** Especificar los pasos a seguir para elaborar solicitud de reposición de caja chica.

**B. Unidades Involucradas:**

- Área de Tesorería
- Área de Admisión
- Área de Contabilidad

**C. Políticas:**

1. Cada fin de mes cuando haya consumido el 75 % de la caja chica se solicitará la reposición de la misma.
2. El cheque destinado a la reposición de la caja chica será destinado a nombre del encargado de Tesorería.
3. Para requerir la reposición del fondo de caja chica y aprobación del mismo, se deberá llenar de manera adecuada un documento, para posterior firma del contador y administrador en señal de conformidad con todo lo especificado.

**D. Procedimientos**

1. Cuando se haya consumido el 75 % del fondo de caja se solicita la reposición.
2. Adjuntar las comprobantes de pago de los gastos correspondientes para elaborar el documento de reposición, señalando el monto disponible de caja.
3. El encargado de caja firma y lo hace llegar al contador y administrador el documento para la aprobación.
4. Se devuelve la solicitud para que el tesorero realice el cheque de la reposición.
5. Por último, el contador cobra el cheque en efectivo para el ingreso del fondo de caja chica.

**5.8 Flujograma del área de Tesorería**

Los vínculos que tiene el área de tesorería con las diversas áreas deben tener una comunicación continua para optimizar el flujo de los procedimientos.

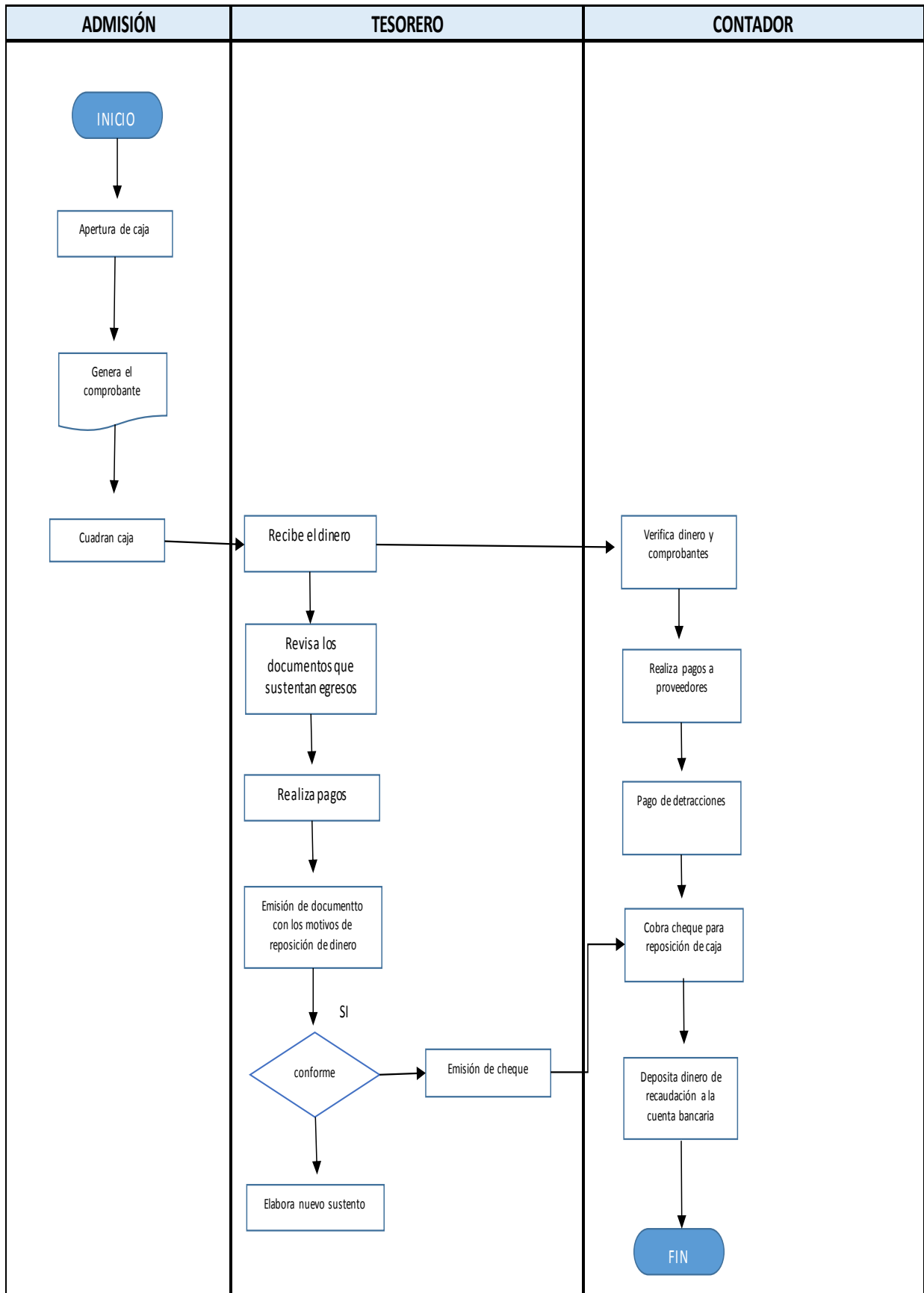


Figura N° 8 Flujoograma del área de Tesorería

Fuente: Elaboración Propia

### 5.8.1 Procesos y Flujogramas de transacciones

En los procesos de las transacciones son los que participan en la gestión de ingresos y dispendio en efectivo, por lo que también serán parte del control interno. Los flujogramas que se detallarán son: ingresos en bancos, flujograma de caja, y desembolso de bancos.

### 5.8.2 Flujogramas de Caja

La administración de caja se efectúa mediante el control de un registro de entradas y salidas de dinero en efectivo. Las recaudaciones que se realiza en Diagnoslab, se deberá depositar en la cuenta bancaria y los pagos serán a través de cheques o el banco y los pequeños pagos se realizarán mediante caja chica.

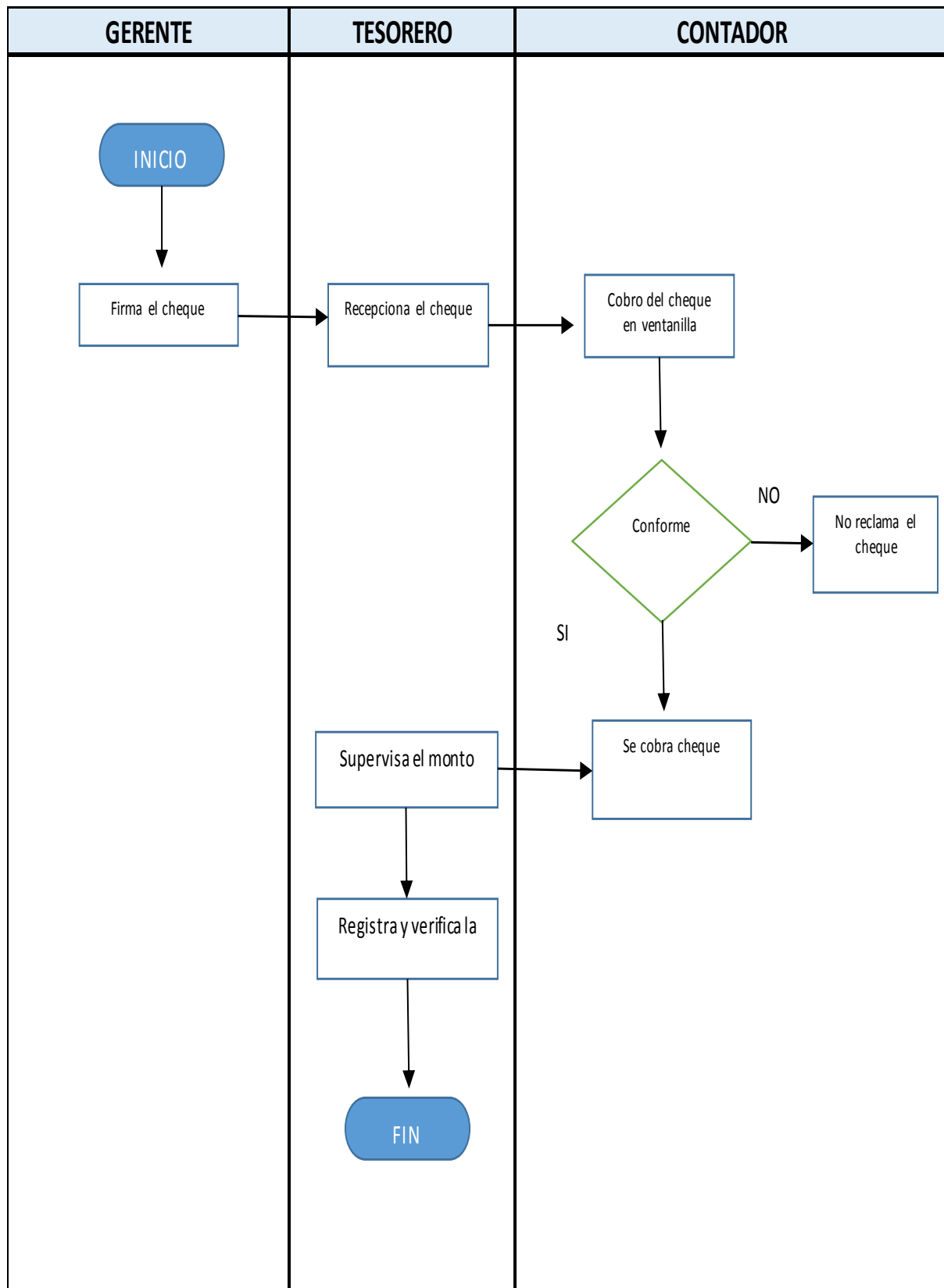
#### ➤ Creación del Fondo fijo de Caja

Estas son los ciclos de control para la organización óptima de una caja chica para el área de tesorería, de la empresa Diagnoslab.

- **Recepción del cheque:** El personal de tesorería será el personal responsable del cheque destinado para reponer la caja chica.
- **Visto Bueno:** Se elaborará el documento interno en el que se verifique el recibimiento del cheque, adjuntando la copia del mismo.

#### 1. Cobro del Cheque

Cuando el tesorero emite el cheque, enviará administración para que sea firmado y sellado por el gerente, el cual irá a contabilidad para que este haga efectivo el cobro del cheque y posteriormente el dinero ser entregado al tesorero.



*Figura N° 9* Flujograma del Cobro de Cheque

**Fuente:** Elaboración Propia

## 2. Anticipo de Gastos

Para la entrega de los fondos de caja se tendrá que presentar una solicitud aprobada por el jefe o encargado de área. Se brindará el anticipo solo en los siguientes escenarios:

- Cuando presenten la solicitud con los requerimientos señalados.
- No se entregará anticipos a colaborados que tengan rendiciones pendientes.
- Tendrán 24 horas para el rendimiento del efectivo.

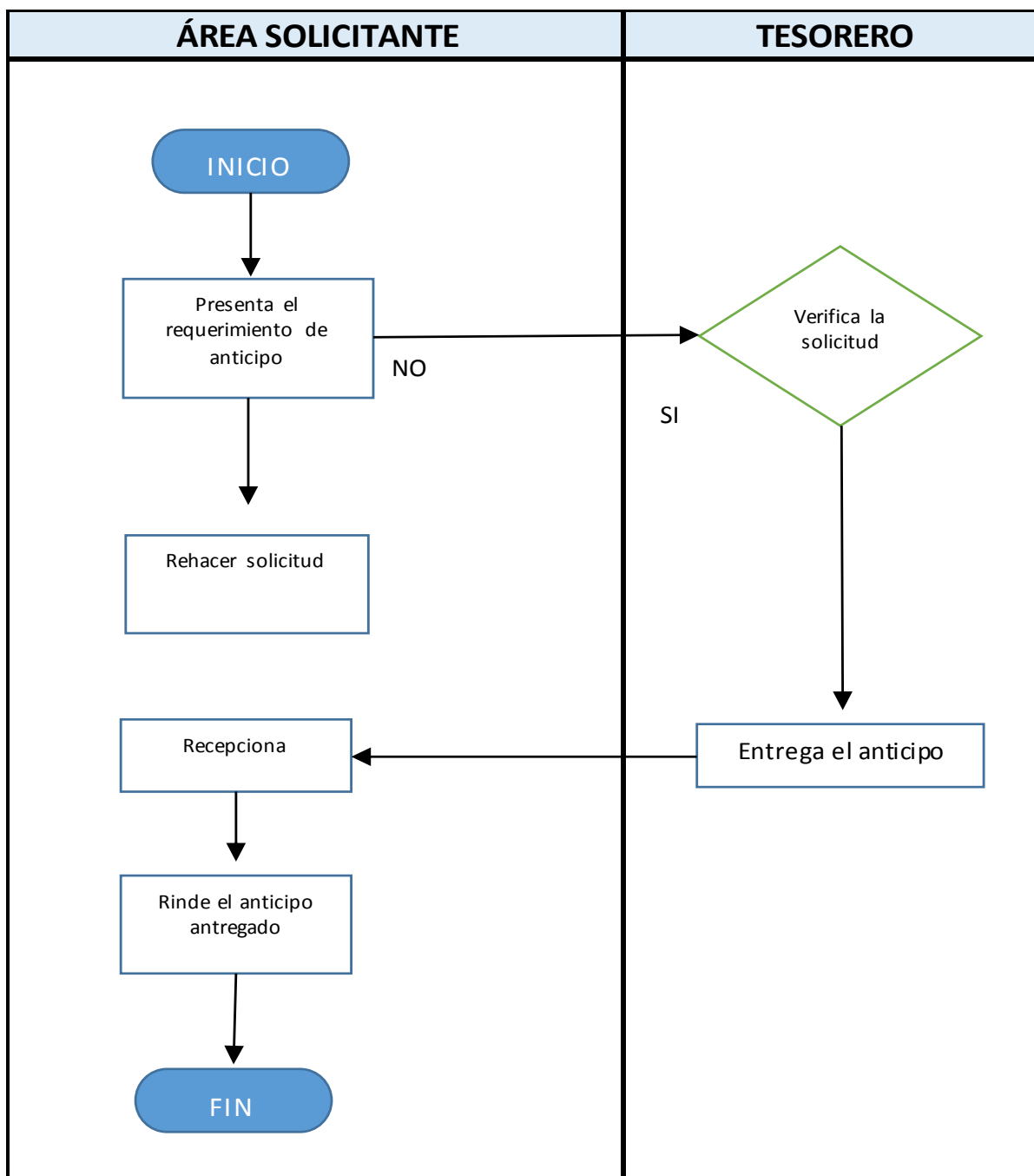


Figura N° 10 Flujograma de Anticipo de Gastos

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Recepción de facturas para rendir los gastos

El área solicitante deberá entregar los comprobantes de los gastos efectuados y el área de tesorería tendrá que dar seguimiento de los anticipos realizados. Cuando se recepcione las facturas se verificará la coherencia del concepto del gasto.

### 4. Reposición de fondos

Se solicitará la reposición de fondos cuando ya no se cuente con el dinero. El personal de tesorería es el responsable de controlar las chequeras y emitirlas para luego ser firmada por gerencia dinero cobrado por contabilidad, luego entregado a tesorería para reponer el fondo de caja chica destinados a los pagos, proceder con la revisión y aprobación de los justificantes, previa verificación y cancelación de los mismos.

#### 5.8.2.1 Flujogramas de Ingresos en Bancos

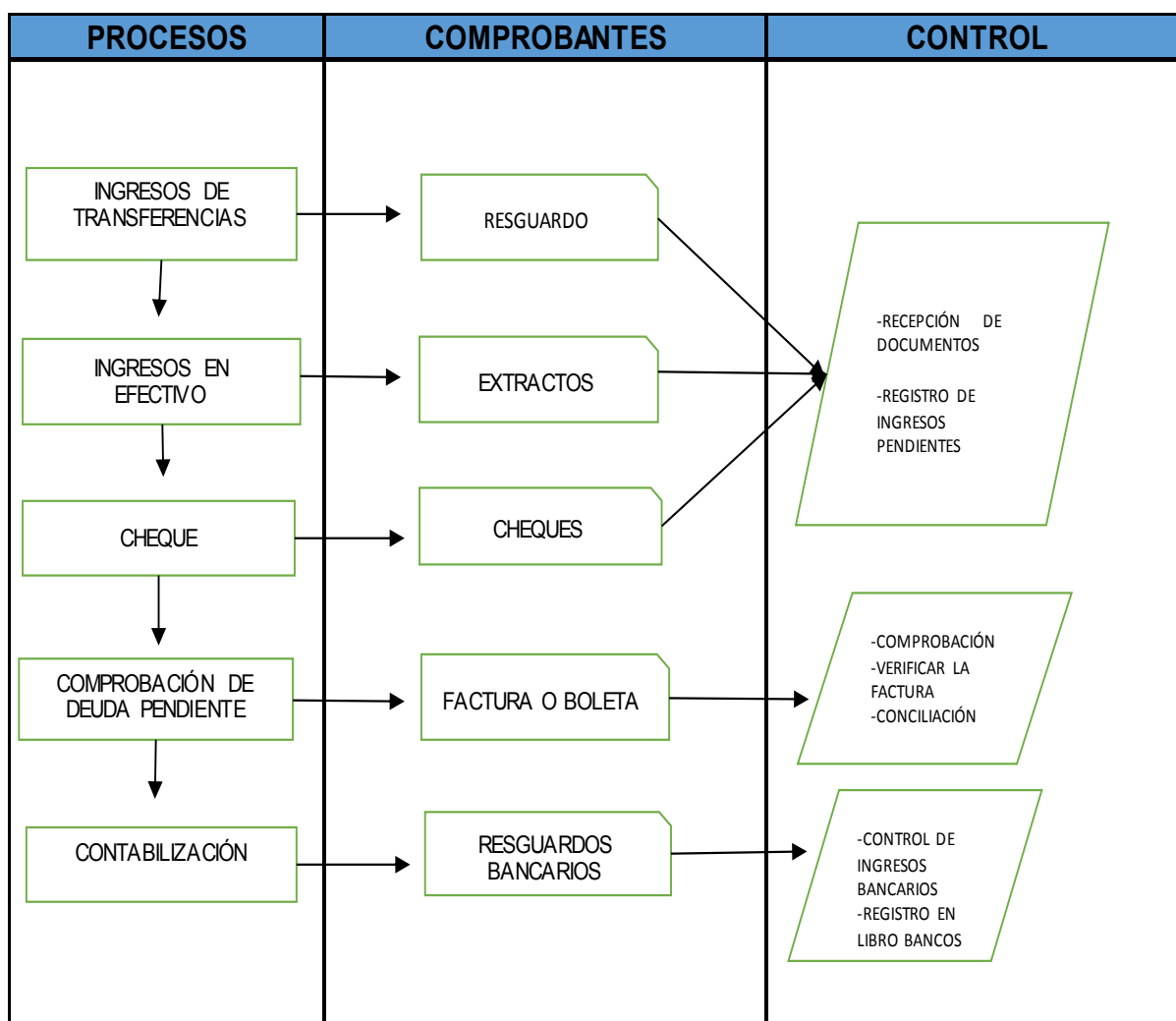


Figura N° 11 Ingreso en Efectivo en Bancos

Fuente: Elaboración Propia

1. **Ingresos por transferencias:** estos ingresos deberán ser divisados por la empresa a través de su control de bancos.
2. **Ingresos en Efectivo:** Las entradas en efectivo por terceros, las cuales son identificadas por medio de los extractos bancarios para su posterior localización del ordenante en el adecuado registro.
3. **Cobros por correo:** Se tratará de comprimir la recepción de cheques por correo, para evitar confusiones y el riesgo de recepción.

### 5.8.2.2 Flujogramas de Desembolsos de Bancos

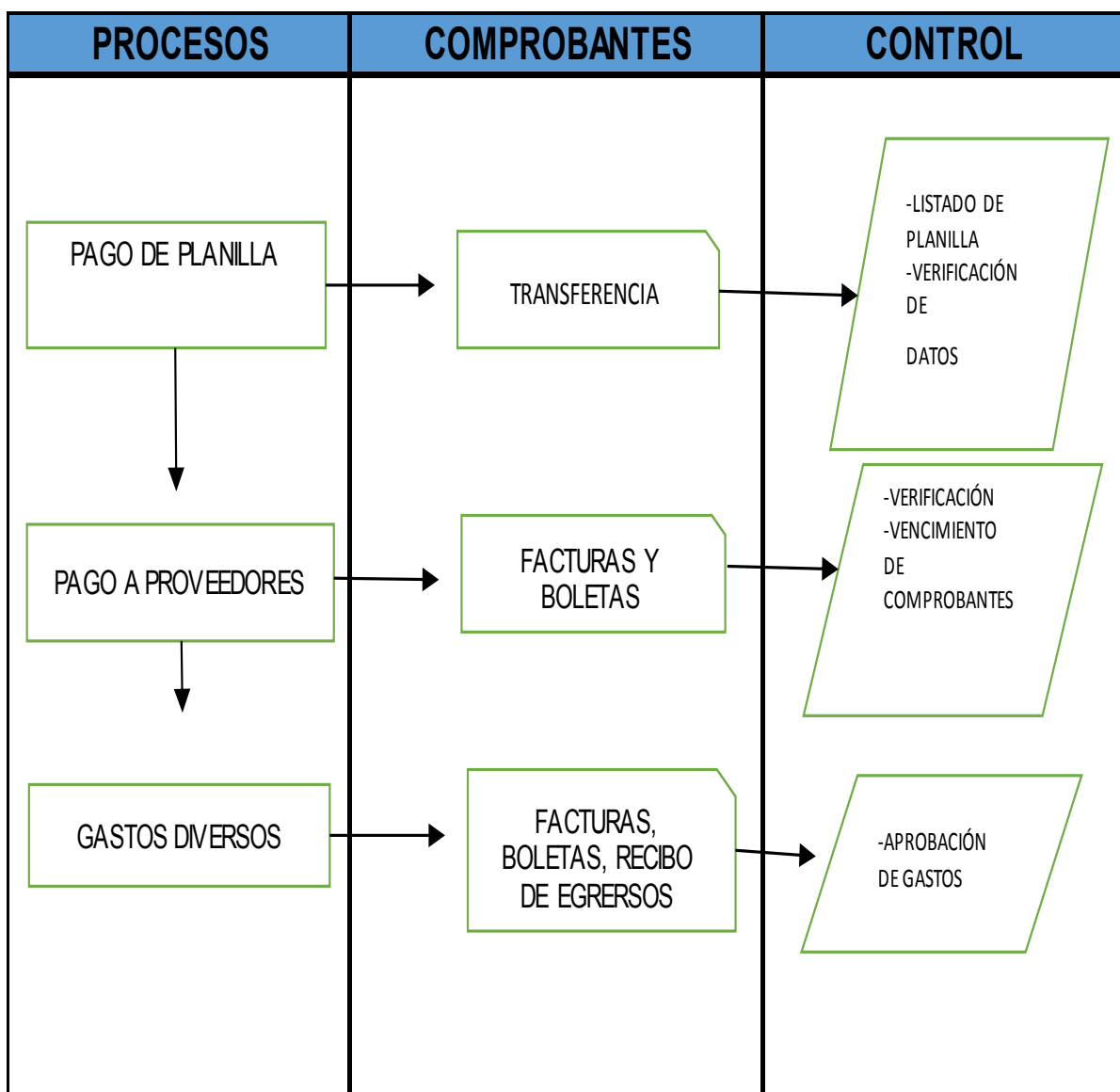


Figura N° 12 Desembolso de Bancos

Fuente: Elaboración Propia

## **5.9. Organización operativa**

### **5.9.1 Efectivo en Caja**

Para la obtención del óptimo manejo en el efectivo en caja se debe seguir lo siguiente:

- a) Registro de los ingresos y salidas efectuados por caja y hacerse el desembolso diario.
- b) Se debe registrar las decisiones en documentos que realice el encargado del área.
- c) El personal encargado de admisión debe tener una copia de los documentos señalado en el anterior paso.
- d) La autorización de los pagos es autorizada por el jefe encargado y para la salida de dinero se debe cumplir cuando se realice el pago a los trabajadores, anticipo a proveedores cuyo monto no debe superar los S/1,000.00 soles, pago de movilidad no debe superar los S/20 salvo justificación.
- e) El retorno de efectivo por préstamo de algún trabajador.
- f) De ser el caso que se cobre a algún cliente, se alquile, se retire de una cuenta del banco; entonces se recibirá efectivo.

### **5.9.2 Arqueo de Caja**

Se denomina arqueo de caja a la contabilización del efectivo y documentos de valor que se encuentran al momento que se realiza la mencionada actividad. Tiene la finalidad de prevenir la vulnerabilidad del área y evalúa el desempeño del colaborador. El arqueo debe quedar inscrito en un documento con el formato establecido.

- a) El dinero que se tiene en efectivo es destinado para los pagos menores, asimismo estos ingresos deben ser depositados a la cuenta de la empresa; por otra, parte, el dinero que se extrae del banco sirve para la efectucción de pago a los colaboradores.
- b) Los títulos o documentos de valor son las transferencias bancarias, cheques, vales de pago.

### **5.9.3 Bancos**

Los bancos proceden a través de las cuentas que consiste en una plataforma que respalda las transacciones financieras que proceden del movimiento mercantil. Se deposita y hace reembolsos directos a otras entidades.

El encargado del área contable está autorizado y capacitado para administrar las cuentas bancarias, y es el responsable de la utilización de los recursos financieros. La empresa Diagnoslab tiene relaciones profesionales con entidades públicas para la realización de trabajos.

- a) El ingreso a la cuenta se da por el servicio de análisis de laboratorio.

- b) El egreso se efectúa por pago a colaboradores, pago de compras de materiales, movilidad y reactivos para las pruebas del laboratorio.

#### 5.9.4 Conciliación Bancaria

Es la actividad por la cual se comprueba y documenta que los ingresos y egresos de dinero de la cuenta bancaria son ejecutados por el visto bueno del área de contabilidad. Asimismo, sirve para evidenciar que el saldo de banco concuerda con el saldo de la cuenta o registro contable.

#### 5.10 . Modelos de Formatos para el Control Interno del área

##### A. Anticipo de Efectivo:

El propósito de esta modalidad es la formalización de los anticipos de sueldo que requieren los trabajadores, y coexista un control con la administración del efectivo y la salida de este.

<b>LABORATORIO DIAGNOSLAB SAC.</b>	
<b>RECIBO DE ANTICIPO</b>	
<b>TRABAJADOR:</b>	<b>N° DE RECIBO 001</b>
<b>ENTREGADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>CANTIDAD EN LETRAS:</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
<b>TOTAL</b>	
<b>FIRMA DEL CAJERO</b>	
<b>FIRMA DEL TRABAJADOR</b>	

Figura N° 13 Modelo de Anticipo de Efectivo

Fuente: Año 2019

**B. Entregas a rendir cuenta:** El objetivo es la formalización de los pagos realizados en efectivo siendo ejecutados por el fondo para pagos menores y sirven de comprobante para el efectivo entregado.

LABORATORIO DIAGNOSLAB SAC.	
<b>ENTREGA A RENDIR CUENTAS</b>	
TRABAJADOR:	N° DE RECIBO 001
CANTIDAD:	
CONCEPTO	IMPORTE
	ENTREGADO:
	LIQUIDADO:
	DIFERENCIA A DEVOLVER:
	DIFERENCIA A ENTREGAR:
RECIBIDO POR:	FECHA:
AUTORIZADO:	APROBADO:

Figura N° 14 Modelo de Entregas a rendir cuenta

Fuente: Año 2019

**C. Recepción de Efectivo:** Este piloto reside en tener un registro con el recibimiento del efectivo destinado a la caja chica, que será utilizado para reponer los gastos que se presenten durante el día laboral.

LABORATORIO DIAGNOSLAB SAC.	
<b>RECEPCIÓN DE EFECTIVO</b>	N° DE RECIBO 001
RECIBÍ DE:	
CANTIDAD DE:	
POR CONCEPTO DE:	
	FECHA
	FIRMA
LUGAR:	

Figura N° 15 Modelo de Recepción de Efectivo

Fuente: Año 2019



**E. Arqueo de Caja:** La finalidad de este modelo es corroborar que la adición del efectivo en caja más las documentaciones pagadas y los no reintegrados sea conforme a la del fondo autorizado.

LABORATORIO DIAGNOSLAB SAC.					
<b>ARQUEO DE CAJA</b>					
EFECTUADO EL DÍA:		HORA DE FINALIZACIÓN			
HORA DE INICIO:					
<b>EFFECTIVO</b>					
<b>BILLETES Y MONEDAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>IMPORTE</b>		
		0.10			
		0.20			
		0.50			
		1.00			
		2.00			
		5.00			
		10.00			
		20.00			
		50.00			
		100.00			
		200.00			
	<b>TOTAL MONEDAS Y BILLETES</b>				
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>TIPO DE DSCTO</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>FECHA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE</b>
	<b>TOTAL DOCUMENTOS S/.</b>				
<b>RESUMEN</b>					
TOTAL MONEDAS Y BILLETES					
TOTAL DOCUMENTOS					
SUBTOTAL					
IMPORTE DE CAJA CHICA					
<b>DIFERENCIA</b>					
		FALTANTE			
		SOBRANTE			
_____			_____		
<b>CAJERO</b>			<b>AUDITOR</b>		

Figura N° 17 Modelo de Arqueo de Caja

Fuente: Año 2019

**F. Conciliación Bancaria:** Tiene como objetivo confrontar y contrastar cada uno de los ingresos, así como las salidas del efectivo de una cuenta bancaria, por lo que es importante que sean iguales tanto el saldo registrado en los libros con el saldo de los bancos.

CONCILIACIÓN BANCARIA				
EMPRESA:	LABORATORIO DIAGNOSLAB SAC.			
BANCO:		CUENTA CORRIENTE N°		
CORRESPONDIENTE AL MES DE:		EXPRESADO EN:		
CHEQUE EN TRANSITO			SALDO SEGÚN ESTADO CUENTA BCO.	
NÚMERO	FECHA	MONTO	DEPOSITO N°	
			DEPOSITO N°	
			DEPOSITO N°	
			DEPOSITO N°	
			DEPOSITO N°	
			DEPOSITO N°	
			NOTA DE CREDITO	
			NOTA DE CREDITO	
			NOTA DE CREDITO	
			NOTA DE CREDITO	
			TOTAL DEPOSITOS Y N/C	
			SUB-TOTAL	
			NOTA DE DEBITO	
			NOTA DE DEBITO	
			NOTA DE DEBITO	
			NOTA DE DEBITO	
			NOTA DE DEBITO	
			CHEQUES EN TRANSITO	
			TOTAL CHEQUES Y N/D	
			SALDO DEL BANCO AJUSTADO	
			OPERACIONES DEL LIBRO AUXILIAR DE BANCO (POR CONTABILIZAR)	
			SALDO LIBRO AUXILIAR BANCO	
			DEPOSITO N° (VER ANEXO)	
			N/C (VER ANEXO)	
			CHEQUES (VER ANEXO)	
			N/D (VER ANEXO)	
			TOTAL OP. POR CONTABILIZAR	
			TOTAL LIBRO AUXILIAR BANCO	
			DIFERENCIA EXISTENTE	
TOTAL CHEQUES EN TRANSITO				
PREPARADA POR:		REVISADA POR:		FECHA:

Figura N° 18 Modelo de Conciliación Bancaria

Fuente: Año 2019

## VI. Conclusiones

De la revisión al área de tesorería se pudo encontrar las siguientes deficiencias:

- La gestión de la empresa Diagnoslab SAC, específicamente del área de tesorería es ineficiente y se encuentra desordenada, existe también deficiencias en gestión de la alta dirección que no conoce los procesos, no identifica las áreas y desconoce del personal que trabaja en su empresa. Además, la empresa no cuenta con un flujograma de procesos que les permita evidenciar las funciones que realizan.
- En la actualidad la empresa no cuenta ni ejerce ningún tipo de control de riesgos, generando que cada vez tenga menor control de las actividades realizadas por sus colaboradores, es por ello que en el área de tesorería existe demora en la revisión del efectivo de las cajas, no se realizaban arqueos aleatorios, ineficiente control de dinero de caja, duplicidad de pagos, déficit de dinero, riesgo por robo o fraude de dinero teniendo efectos negativos en la empresa Diagnoslab SAC.
- La empresa Diagnoslab SAC no cuenta con un manual de políticas y procedimientos del área de tesorería que se deben cumplir en la manipulación de los fondos fijos correspondiente a caja chica, recaudación diaria y otros que ayude a optimizar la gestión del área de tesorería en la empresa Diagnoslab SAC, determinando las responsabilidades asignadas a cada uno de los colaboradores que se encuentren involucrados en los diversos procesos del área de tesorería, contribuyendo de esta manera a una gestión efectiva y eficaz del área mencionada.
- Los trabajadores no cuentan con un manual de organización y funciones por lo tanto no tienen claro sus obligaciones y a la vez genera falta de interés en cumplir cabalmente sus funciones, ellos solo cumplen con su horario de trabajo y no dan soluciones a los problemas presentados en el área de tesorería como billetes falsos o descuadres de caja, e ingresos y gastos sin sustento documentario.
- No hay supervisión continua al área de marketing de la empresa, ya que la persona encargada hace sus convenios y no reporta al área administrativa sobre los contratos que realiza y esto genera descontrol de los contratos, tarifas y pagos incobrables.

- Se lograron identificar las principales deficiencias del área de tesorería, sus causas y efectos valorando los riesgos que conllevan cada una de ellas y estableciendo actividades correctivas con el fin de mitigar los daños que puedan ocasionar comprobando la hipótesis antes planteada que al realizar una auditoría administrativa al área de tesorería se logró desarrollar el manual de políticas y procedimientos del área de tesorería con el fin de mejorar el control interno de la empresa Diagnoslab SAC.

## VII. Recomendaciones

En todas las empresas sabemos que el área de tesorería cumple una función importante por eso es imprescindible que los componentes del control interno sean de pleno conocimientos para la empresa y así el área de tesorería trabaje adecuadamente, por lo que se recomienda lo siguiente:

- La empresa Diagnoslab SAC debe realizar diagnósticos periódicos sobre la gestión del área de tesorería, sus funciones y el proceso que sigue para encontrar sus deficiencias.
- Sugerir que contraten una empresa que custodie el dinero de las recaudaciones por lo menos 3 veces a la semana.
- Proponer al gerente y administrador tener un control sobre los riesgos que tiene la empresa Diagnoslab SAC en sus operaciones de tesorería, identificando los riesgos, las causas y efectos que originan para la empresa.
- Sugerir a los directivos de la empresa aplicar el diseño de la propuesta de mejora del control interno del área de Tesorería como es el Manual de Políticas y Procedimientos para solucionar las deficiencias que tiene la empresa y así sus colaboradores tengan presente sus funciones, los procesos a seguir y a quienes se deben dirigir en caso de un posible problema.
- Realizar capacitaciones periódicas para que el personal esté atento a los cambios tanto en el sistema informático, convenios con contratos y labores que realiza de forma diaria.
- Sugerir a los directivos pueden comprar un sistema contable para que la empresa cuente con información que le permite tomar decisiones futuras.
- Desarrollar arquezos de caja en forma continua para poder llevar un buen control del dinero recaudado.

### VIII. Lista de Referencias

- Alvarado Mayrena, J. (2015). *Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
- Alvarado, J. (2015). *Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.
- Aroni, J. (2017). *Calidad de servicio y Satisfacción del cliente en el área de operaciones de Mibanco en la agencia de Canto Rey - S.J.L.* Lima.
- Barandiarán, M. (2017). *La calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente del Banco de Crédito del Perú - Agencia Mercado Modelo*. Chiclayo.
- Barqueo, M. (2016). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit.
- Barral, V. (2015). *Diccionario Económico de Expansión*. Lima: Editorial UCLM.
- Belmont. (1979). *Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación*. Barcelona.
- Campuzo, C. (2009). *Contabilidad y Control*. España: Editorial Wolters.
- Carbajal, M., & Rosario, L. (2014). *Gestión Financiera y Control Interno en la Constructora A&J Ingenieros SAC*. Lima.
- Carballo, P. (2013). *Tesorería y Funciones Elementales*. Lima: Esic Business & School Pérez Carbello.
- CGR. (2016). Contraloría General de la República. *Contraloría*, 18. Obtenido de [http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)
- Chancafe. (2016). *Valoración del control interno para identificar las deficiencias del procedimiento en el área de tesorería en Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones 3ra Edición* (Tercera ed.).
- Collaguazo, A. M. (2015). *Examen Especial al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe del Examen Especial a los ingresos de Gestión y Gastos de Gestión, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de Mayo de 2010, de la Junta Parroquial Jima*. Universidad de Cuenca, Cuenca - Ecuador. Obtenido de [file:///G:/Mathytesis/Mathytesis/Tesis%20USAT\\_Contabilidad\\_JHOANA/TESIS\\_Examen%20Especial%20y%20Control%20Interno.pdf](file:///G:/Mathytesis/Mathytesis/Tesis%20USAT_Contabilidad_JHOANA/TESIS_Examen%20Especial%20y%20Control%20Interno.pdf)
- Compostela, s. (2014). *Conceptos Básicos de Tesorería*. Lima: CEEI Galicia S.A.
- COSO. (2015). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO - su aplicación y evaluación en el sector público. *OLACEFS - Organización Latinoamericana y del*

- Caribe en Entidades Fiscalizadoras Superiores*. Obtenido de <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>
- Deming, E. (1989). *Calidad productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid.
- Denove, C., & Power, J. (2015). *Satisfacción del cliente*.
- DIARIO GESTIÓN. (10 de Julio de 2014). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/promedio-80-consumidores-prefieren-calidad-precio-producto-servicio-65301>
- Equipo Vértice. (2010). *Atención al cliente: calidad en los servicios funerarios*. Vértice.
- Escaloya, J. (2017). *studio sobre la calidad percibida en clientes de seguros de particulares. Aplicación de la función Quality Function Deployment (QFD)*. Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull, Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/401831>
- Estupiñan Gaitán, R. (2011). *Control Interno y Fraudes*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- F, L., & Nuria, S. (2012). *Gestión de Tesorería*. Madrid, España: Libros de Cabecera S.L.
- Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mc Graw Hill.
- Flores, J. (2016). *Control Interno para la Gestión del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2016*. Huaraz.
- Gaitán, E. (2015). *Control Interno y Frudes*. Bogota, Bogota: Ecoe ediciones.
- Galaz. (2015). COSO: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno. *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/adm/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- GEOTIOPOLIS. (21 de Julio de 2014). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-insatisfaccion-del-cliente-no-es-culpa-del-empleado/>
- Gonzales, A. (2015). *Auditoría y Control Institucional Interno*.
- Gonzales, G. (2016). *Control Interno como soluciones de Posibles Fraudes*. Facultad de ciencias Economicas.
- Gustavo, C. (2015). *Auditoría y Control Interno*. Mexico: EFACSA S.A.
- Gutiérrez, A. M. (2004). *La calidad en el servicio*. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2004/eim041a.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. 58.
- Hortiguela Valdeande, A. (2015). *Análisis y Gestión de los Instrumentos de Cobro y Pago*. España: Editorial Paraninfo S.A.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación* (Octava Edición ed.). Caracas: Ediciones Quirón.
- Juan, T. G., Vasquez Casielles, R., & Bello, A. (2005). *Investigación de Mercados*. Mexico: International Thomson Editores.
- Keller, K., & Kotler, P. (2015). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kolter, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación: a propósito de la falla tectónica de la Revolución Bolivariana*. Alfa.
- Larreatigue, C., & Samillán, R. (2016). *Nivel de satisfacción y calidad del servicio de los clientes de Seguros Falabella*. Pimentel.
- Leovigildo, C. (2018). *Gestión de la captación de la clientela en la actividad de mediación de seguros y reaseguros*. IC Editorial.
- Liza, C., & Siancas, C. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo*. Tesis doctoral, Universidad Privada del Norte. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10969/Liza%20Soriano%20de%20Silva%20Claudia%20Milsa%20-%20Siancas%20Ascoy%20Cecilia%20de%20Lourdes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopez, M., De la Torre, I., Herreros, J., & Cabo, J. (2014). *Mejora de la calidad asistencial mediante la telemedicina y teleasistencia*. Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 8 de Febrero de 2019
- Lucero, W. J. (2015). *Auditoria de Examen Especial*. España. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/253831360/Auditoria-de-Examen-Especial>
- Matute, A., & Siavichay, M. (2015). *Examen especial al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe del "Examen Especial a los ingresos de gestión y gastos de gestión de la Junta Parroquial Jima,*. Ecuador. Obtenido de [file:///G:/Mathytesis/Mathytesis/Tesis%20USAT\\_Contabilidad\\_JHOANA/TESIS.\\_Examen%20Especial%20y%20Control%20Interno.pdf](file:///G:/Mathytesis/Mathytesis/Tesis%20USAT_Contabilidad_JHOANA/TESIS._Examen%20Especial%20y%20Control%20Interno.pdf)
- Mendoza, S. R. (2016). *Caracterización del control interno del área de caja de las empresas comerciales del Perú :Caso empresa Mueblehogar EIRL,Trujillo,2016*. Universidad

- Catolica Los Angeles Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1137/CONTROL\\_INTE\\_RNO\\_ROSALES\\_MENDOZA\\_SANDRA\\_MARLENY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1137/CONTROL_INTE_RNO_ROSALES_MENDOZA_SANDRA_MARLENY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Millones, P. (2010). *Medición y Control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado*. Piura.
- Ministerio de Educación, C. y. (2015). La tesorería de la empresa y su control. *Materiales formativos de FP Online*. Obtenido de <http://www.ieslavaguada.com/ant/distancia/DESCARGAS-OAGT/1T/OAGT%20Tema%202.pdf>
- Ocupa, M. &. (2016). *Sistema de control interno y la eficacia del área de tesorería de la empresa Automotores INKA SAC*. Chiclayo.
- Olsina, X. (2016). *Gestión de Tesorería*. Barcelona: Bresca Editorial S.L.
- Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC Editorial.
- Peltroche, E. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la empresa R&S Distribuidores SAC en la ciudad de Trujillo*. Trujillo.
- Philip, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación .
- Rincon, C., Lasso , G., & Parrado, A. (2012). *Contabilidad Siglo XXI*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez , E. (2005). *Metodología de la investigación* .
- Soria, F. (2014). *Flujo de Caja , Estados Financieros Proyectdos, Estados de Flujo de Efectivo Concordado con las Normas Internacionales de Informacion Financiera*. Lima: Instituto Pacifico SAC.
- Tamayo, T. y. (Mexico de 1997). El proceso de la Investigación científica.
- Tecla, A., & Garza ,A. (s.f.). *Teoría , metodos y tecnicas de la investigación*. Mexico, Mexico: Ediciones de Cultura Popular.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. (2006). *Path Analysis of Perceived Service Quality, Satisfaction and Loyalty in Greek Insurance. Managing Service Quality*.
- Tubon, F. (2013). *La Calidad en el servicio de monitoreo de alarmas y su incidencia en la satisfacción del cliente de VIGELECTROM* . Ambato.
- Valarie, A., & Zeithaml, M. (2002). *Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa* . McGraw Hill.
- Valladolid, L. &. (2013). *RAegularidad de la Superintendencia de Bancos y Seguros a traves del Modelo COSO*. Mexico .

- Vargas, M., & Aldana, L. (2015). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones.
- Vavra, T. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. FC Editorial.
- Villacis, M. (2012). *La calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en la cooperativa Sumak Kawsay LTDA*. Ambato.

## IX. Anexos

### Anexo N°01: Plan y alcances de auditoría

# PLAN Y ALCANCES AUDITORÍA

Sr.

**Gerente/**

**Responsable**

**Francisco Regis**

**Tamayo Benito**

**Fecha: 02 de julio de 2018**

## 1. Objetivos

El objetivo de la presente es realizar la auditoría administrativa en el área de tesorería para establecer mejoras en el control interno en la empresa.

Serán también materia de examen, la adecuada segregación de funciones y la adopción oportuna de medidas correctivas por parte de la gerencia auditada.

## Alcances

La Auditoría será realizada del 02 al 28 de Setiembre del

2018

La revisión comprenderá los siguientes procesos:

<b>Tesorería</b>	Indicar los procesos a revisar
------------------	--------------------------------

Al final de la Auditoría se emitirá una calificación sobre la efectividad de los niveles de control bajo los siguientes criterios:

Riesgo Extremo	>20
Riesgo Alto	>14 y <=20
Riesgo Moderado	>7 y <=14
Riesgo Menor	>=4 y <=7
Riesgo Bajo	<4

Independiente del puntaje que se obtenga como resultado de la calificación a través del cuestionario de control interno, se aplicarán en forma adicional los siguientes criterios para determinar la Calificación Final:

## 2. Entrevistas a sostener

Cinthia Montenegro Cancino - Encargado del Área de Tesorería

Temas

- Arqueos de caja.
- Capacitación de billetes falsos y uso adecuado de formatos de cargo.
- Información del cobro de las diferentes tarifas.
- Capacitación de del uso del sistema, y Post.

## 3. Auditores encargados

- **Johana Fernández Díaz**

## 4. Duración del proceso de la Auditoria

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| ☞ Reunión de Inicio:                   | 02 de Julio de 2018        |
| ☞ Trabajo de Campo:                    | Del 03 al 26 de Julio 2018 |
| ☞ Reunión de Cierre:                   | 28 de Setiembre de 2018    |
| ☞ Emisión y entrega del Informe Final: |                            |

Para el informe final y la revisión de las respuestas se solicita una reunión con la Gerencia de empresa para acordar los planes de acción y las fechas previstas de solución.

## 5. De los planes de acción

El seguimiento de las observaciones presentadas y el cumplimiento del plan de acción, son llevados a cabo Auditoría interna a través del status mensual y bajo las siguientes normas implementadas por la **Dirección de Inspección y Auditoria del Organismo Superior**.

Status de observaciones:

### Atendida (AT)

- La acción comprometida por el dueño del proceso que mitiga el riesgo asociado a la observación ha sido debidamente implementada (mostrar evidencias).

### En Proceso (EP)

- La acción comprometida todavía no ha sido implementada, sin embargo, aún no vence el plazo inicial comprometido por el auditado para la atención de la observación.

**Vencida (N/A)**

- El plazo acordado para la acción mitigante del riesgo asociado a la observación de auditoría ha vencido.

**Anexo N°02:** Entrevista sobre Auditoría administrativa

**ENTREVISTA SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Estimado colaborador de la empresa **Diagnoslab S.A.C**, tenemos el agrado de saludarlo cordialmente, la entrevista que se le hará es para obtener información referente a la auditoría administrativa del área de tesorería

**Preguntas:**

1. ¿El área de tesorería cuenta con manual de procedimientos que regulan el ejercicio financiero de ingresos?
2. ¿Todos los ingresos recaudados son registrados en el transcurso del día?
3. ¿El personal del área de Tesorería está capacitado para ejercer sus funciones?
4. ¿Se realizan arqueos de caja sorpresa?
5. ¿Se emiten informes periódicos sobre los ingresos recaudados u obtenidos al tesorero?
6. ¿Se revisa que el tipo de pago se rija al tipo de convenio establecido por el área de ventas?
7. ¿Se supervisa y/o controla las labores de caja de chica adecuadamente, dejando constancia de dicha labor?
8. ¿El pago a proveedores de bienes y servicios se realiza a través de la cuenta corriente de la empresa?
9. ¿La apertura fondos para pagos en efectivo está sustentada con Autorización?
10. ¿El área de Tesorería elabora flujos de caja para optimizar la utilización y productividad de los recursos financieros?

**Fuente: Entrevista**

**Fecha: 2019**

**Anexo N°03: Entrevista sobre Control Interno.****ENTREVISTA SOBRE EL CONTROL INTERNO**

Estimado colaborador de la empresa **Diagnoslab S.A.C**, tenemos el agrado de saludarlo cordialmente, la entrevista que se le hará es para obtener información referente al control interno del área de tesorería

**Preguntas:**

1. ¿El encargado de tesorería incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la Oficina?
2. ¿Los integrantes del área de tesorería conocen las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas?
3. ¿Es de conocimiento general la visión, misión y metas y objetivos estratégicos de la entidad?
4. ¿La autoridad y responsabilidad del personal están debidamente definidas en los manuales y otros documentos normativos?
5. ¿Existe una persona encargada, la cual supervise todas las operaciones y actividades realizadas del control interno en el área de tesorería?
6. ¿En el área de Tesorería se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo?
7. ¿Se ha utilizado algún método para medir los riesgos, así como su impacto en su área de trabajo?
8. ¿En el área de Tesorería cuenta con un plan de contingencias para hacer frente a los problemas que pudiesen presentarse durante el desarrollo de una tarea o actividad?
9. ¿Existen los controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos del área de Tesorería?
10. ¿La información interna y externa que maneja su área es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades?

**Fuente: Entrevista****Fecha: 2019**

**Anexo N°04:** Cuestionario de control interno aplicado al personal de la empresa  
Diagnoslab SAC

<b>DIAGNOSLAB SAC</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>DIRIGIDO A:</b>	ADMINISTRADOR			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Principios y valores éticos</b>				
1	¿Se han establecido y difundidos los valores que la empresa considera como base para su desarrollo?	X		Pero no se han difundido de manera adecuada
2	¿Se reconocen las acciones en donde se ponen en práctica estos valores y principios por parte de los trabajadores?		X	
3	¿Se han establecido medidas correctivas en caso de darse acciones contrarias a la práctica de estos valores y principios?		X	
	<b>Organización</b>			
4	¿Se cuenta con una representación gráfica de la estructura de la empresa? (Organigrama)	X		Pero no se encuentra visible.
5	¿Se realiza una planificación con anticipación de las actividades a realizar en el día?		X	
6	¿Tiene cada trabajador funciones específicas según su cargo?	X		
7	¿Se conocen claramente los niveles de autoridad?		X	
8	¿El trabajo de cada trabajador es evaluado constantemente?		X	
	<b>Control y supervisión</b>			
9	¿Existe un área o persona encargada de la supervisión del cumplimiento de los lineamientos del control interno?		X	
10	¿Existe un mecanismo de control establecido en la empresa?		X	
11	¿Se toma en cuenta las opiniones y observaciones de los trabajadores en cuanto a las posibles mejoras en el control interno?		X	
12	¿Se evalúan constantemente las correcciones realizadas por la gerencia?		X	
	<b>Autoridad y responsabilidad</b>			

1 3	¿Existe una línea de autorización bien definida para los empleados? (¿Saben a quién pedir autorización o excepciones para realizar ciertas operaciones que pueden considerarse inusuales?)	X		
1 4	¿Se realiza una revisión periódica de las autorizaciones realizadas?		X	
1 5	¿Los trabajadores saben hasta qué punto llega su responsabilidad en cada una de las actividades que realizan?	X		
	<b>Compromiso de la gerencia</b>			
1 6	¿Se realizan reuniones periódicas para con el personal para recibir y resolver inquietudes?		X	
1 7	¿La gerencia organiza capacitaciones para los trabajadores?		X	
1 8	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los trabajadores respecto a lineamientos y políticas generales de la empresa?		X	
	<b>Políticas y recursos humanos</b>			
1 9	¿Existe un manual de control de actividades y políticas generales?		X	
2 0	¿Las políticas han sido repasadas con el personal?		X	
2 1	¿Se comunican los cambios en las políticas a todo el personal oportunamente?		X	
2 2	¿El personal nuevo es capacitado adecuadamente para el cargo que asume?	X		Es capacitado por sus compañeros en cada área
2 3	¿Existe un manual de capacitación por cada cargo en la empresa?		X	
2 4	¿Existe sustento de que cada trabajador ha recibido la capacitación?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	

DIAGNOSLAB SAC				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<b>DIRIGIDO A:</b>	ADMINISTRADOR			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
EVALUACION DE RIESGOS		SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Objetivos generales de la empresa</b>				
¿La empresa ha definido y comunicado sus objetivos generales a sus trabajadores?			X	
¿la empresa ha comunicado a sus trabajadores cual es el camino que ha establecido para cumplir dichos objetivos?			X	
¿La empresa realiza evaluaciones para reformular o ampliar objetivos generales?			X	
<b>Objetivos por área de la empresa</b>				
¿Los jefes de cada área conocen los objetivos específicos a cumplir en su división?		X		
¿Los jefes comunican a los trabajadores de cada área los objetivos y plazos a cumplir?		X		
¿Se realizan evaluaciones para reformular, ampliar o descartar objetivos de cada área de la empresa?			X	No, porque no hay reuniones y no se pueden evaluar los objetivos.
<b>Medición de riesgos</b>				
¿La empresa ha realizado una medición de riesgo y grado de ocurrencia de riesgos?			X	No, la gerencia no ha tomado en cuenta la evaluación
¿La empresa ha definido las acciones para mitigar cada riesgo identificado?			X	
¿Se han definido acciones de control para cada división y actividad que realiza la empresa con el fin de mitigar riesgos?			X	Se está evaluando la posibilidad a raíz de los problemas que se han presentado en la empresa
<b>Consideración de fraude</b>				
La empresa ha realizado una evaluación de la posibilidad de fraude en las distintas áreas de la empresa			X	
La empresa ha realizado una evaluación del impacto que tendría un fraude en la empresa			X	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>9</b>	

DIAGNOSLAB SAC				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<b>DIRIGIDO A:</b>	ADMINISTRADOR			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>Controles generales</b>				
¿Existe un área encargada de realizar auditorías a los procedimientos realizados por las distintas áreas de la empresa?		X		
¿Si esta área existe, se han realizado hallazgos importantes que han sido elevados a la gerencia?		X		
¿Se adoptan medidas correctivas a partir de los hallazgos reportados por el área correspondiente?		X		
¿Se evalúan las medidas correctivas adoptadas después de los hallazgos?		X		
<b>Controles de aplicación – Efectivo</b>				
¿Existe sustento físico de cada operación realizada por la empresa?		X	Solo de los pagos al contado, existen créditos que no tienen contratos como sustentos.	
¿Existe un fondo fijo para gastos corrientes en la empresa?	X		Existe, pero el monto es insuficiente por lo que siempre se tiene que disponer dinero de las ventas del día.	
¿Existen formatos para registrar salidas de dinero sin sustento tributario?		X	Los médicos no giran recibos por honorarios por las comisiones que se les paga.	
¿Existe un respaldo tanto físico como virtual de las operaciones del día de la empresa?	X			
¿Se realiza un recuento diario del efectivo recaudado?		X	No, la persona encargada no se encuentra siempre en la empresa.	
¿Se cuenta la revisión de gerente / administrador para la conciliación del dinero en físico y el contable en el sistema?		X		
¿Se realizan arqueos de caja periódicamente y de forma aleatoria?		X		
¿Existen formatos de entrega de dinero del área de cada a su jefe inmediato?		X		

¿Existe una política de control dual cuando se trata de operaciones que incluyan manejo y/o retiro de efectivo?		X	
<b>Controles de aplicación – Seguridad</b>			
¿Se cuenta con toda la documentación de todos los activos de la empresa?	X		Esa información solo la maneja el contador.
¿Existe un responsable de mantener la documentación de los activos asegurada?		X	
¿Existe un registro y control de los seguros, permisos e impuestos asociados a cada activo de la empresa?	X		Solo el contador
¿Se cuenta con un sistema de seguridad de cámaras o interconectado con la autoridad pertinente?		X	
<b>Controles de aplicación – Gestión</b>			
¿Se toman en cuenta indicadores de eficiencia en la gestión de la empresa?		X	
¿Se toman medidas para el mejoramiento de dichos indicadores de gestión?		X	
¿Se comunica a los trabajadores constantemente los avances o reprocesos de la gestión de la empresa?		X	
<b>Controles de aplicación - Políticas y procesos</b>			
¿Se tienen definidos los procesos, programas y soporte en cada actividad de la empresa?		X	
¿Se conocen las políticas de seguridad establecidas por la empresa?	X		Solo políticas de seguridad y salud en el trabajo.
¿Se cuenta con un manual para cada proceso realizado por la empresa?		X	
¿Se cuenta con representaciones gráficas de cada proceso principal de la empresa?		X	
¿Existe un proceso diferenciado para utilizar una tarifa menor a la establecida para público en general?		X	
¿Se revisan las políticas de la empresa con el fin de modificarlas según los cambios del contexto de la empresa?		X	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	

DIAGNOSLAB SAC				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<b>DIRIGIDO A:</b>	ADMINISTRADOR			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		SI	NO	OBSERVACIÓN
<b>Manejo de información</b>				
1	¿Cada área de la empresa conócelos reportes que debe emitir?	X		
2	¿La empresa ha establecido reportes necesarios por cada área y periodicidad para ellos?		X	
3	¿Las áreas de la empresa están capacitadas para emitir reportes en cualquier momento en el que se le solicite?	X		Si están capacitados, pero no se les solicita.
4	¿Se cuenta con un soporte tecnológico adecuado?		X	Se tiene un sistema que solo imprime los comprobantes, pero no emite reportes diarios.
5	¿Existe un sistema de Backed up automático para proteger la información?		X	
6	¿La gerencia realiza supervisiones sobre el estado de la información constantemente?		X	
<b>Forma de comunicación</b>				
7	¿La empresa maneja un canal de comunicación bien definido?		X	
8	¿El canal de comunicación es suficientemente masivo para llegar a todos los trabajadores de la empresa?		X	Solo cuando se trata de una información muy importante se elaboran memorandums
9	¿Se realizan reuniones para verificar si la información fue recibida y comprendida por todo el personal?		X	Solo con el jefe de cada área
10	¿Existen canales de información abiertos por parte de la gerencia a todo el personal de la empresa?		X	
11	¿Existe una comunicación fluida entre los trabajadores y su jefe de área?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	

<b>DIAGNOSLAB SAC</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>DIRIGIDO A:</b>	ADMINISTRADOR			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
	<b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Se realizan supervisiones constantes para constatar que se cumplan con los controles establecidos?		X	
2	¿Se ha establecido una periodicidad para realizar una revisión general en la empresa?		X	Solo se hace una revisión de los inventarios a fin de año.
3	¿Se recogen sugerencias y opiniones de los jefes de áreas o encargados de control para mejorar o corregir procesos de la empresa?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	

**Anexo N°05:** Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de tesorería de Diagnoslab SAC

DIAGNOSLAB SAC				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<b>DIRIGIDO A:</b>	CAJA			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
AMBIENTE DE CONTROL		SI	NO	OBSERVACIÓN
<b>Principios y valores éticos</b>				
1	¿Existen valores y pautas de conductas necesarias para trabajar en el área de caja?		X	No se tienen establecidas, pero se sobreentienden para la gerencia.
2	¿Estos valores y conductas son entendidos por todos los trabajadores del área?		X	
3	¿Se han establecido medidas correctivas en caso de darse acciones contrarias a estos valores y pautas de conductas?	X		Memorandums.
<b>Organización</b>				
4	¿Cada trabajador del área conoce sus funciones?	X		
5	¿Cada trabajador conoce los niveles de jerarquía que hay en su área?	X		
6	¿Se evalúa de forma minuciosa la hoja de vida de cada postulante al área antes de contratarlo?		X	Son recomendados de gerencia.
7	¿Se conocen claramente los niveles de autoridad?		X	
8	¿Las actividades de cada trabajador evaluado constantemente?		X	
<b>Control y supervisión</b>				
9	¿Existe un área o persona encargada de la supervisión del cumplimiento de las medidas de seguridad del área de caja?		X	
10	¿Existe un mecanismo de control específico para esta área?		X	
11	¿Se toma en cuenta las opiniones y observaciones de los trabajadores en cuanto a las deficiencias que existen en el área de caja?		X	

	<b>Autoridad y responsabilidad</b>			
1 2	¿Existen operaciones en su área donde se requieren autorizaciones especiales?		X	
1 3	¿Se realiza una revisión periódica de las autorizaciones realizadas?		X	
1 4	¿Los trabajadores son capaces de asumir el nivel de responsabilidad que incluye trabajar en el área de caja?	X		
1 5	¿Los trabajadores saben hasta qué punto llega su responsabilidad en cada una de las actividades que realizan?	X		
	<b>Compromiso de la gerencia</b>			
1 6	¿La gerencia le asigna funciones acordes al área de caja?	X		
1 7	¿El área tiene la estructura necesaria para cumplir sus objetivos?	X		
	<b>Políticas y recursos humanos</b>			
1 8	¿Existe un manual de manejo y control de efectivo?		X	
1 9	¿El manual es de conocimiento de todos los trabajadores y se comunican todos los cambios que en él se den?		X	
2 0	¿Se evalúa periódicamente el conocimiento de los trabajadores respecto del manual de mejorar y control de efectivo?		X	
2 1	¿El personal nuevo es capacitado adecuadamente para el cargo que asume?	X		
2 2	¿Existe un manual de capacitación inicial para el área de caja?		X	
2 3	¿Existe sustento de que cada trabajador ha recibido la capacitación?		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	

DIAGNOSLAB SAC				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<b>DIRIGIDO A:</b>	CAJA			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
	EVALUACION DE RIESGOS	SI	NO	OBSERVACIONES
	<b>Objetivos generales de la empresa</b>			
1	¿La empresa ha comunicado al área de caja la relevancia que tiene en el cumplimiento de sus objetivos?		X	
	<b>Objetivos por área de la empresa</b>			
2	¿Se conocen los objetivos específicos para el área de caja?		X	
3	¿Se conocen las estrategias que se utilizarán para cumplir dichos objetivos?		X	
4	¿Se han formulado controles internos con niveles de intensidad y periodicidad?		X	
	<b>Medición de riesgos</b>			
5	¿Existe una correlación numérica en la documentación del área de caja?	X		
6	¿Existen mecanismos de seguridad para el resguardo de los cheques?	X		Todos están con sello de no negociable.
7	¿Existe un sistema de autorización para la salida de efectivo?		X	Solo se da verbalmente.
	¿Existe un documento que sustente la autorización? (virtual o físico)		X	
8	¿Existen salidas de dinero sin autorización?	X		Préstamos a los trabajadores no declarados.
9	¿Existen sucesos de monedas y billetes reportados como falsos?	X		
10	¿Existe una persona encargada de realizar los depósitos?	X		El contador
11	¿Se han establecido medidas de seguridad para realizar dichos depósitos? (Transporte, horarios, seguridad, etc.)		X	
12	¿Existe la necesidad de autorizaciones para incurrir en deudas o pagos de imprevistos?		X	

13	¿Se han establecidos niveles máximos de efectivo en caja?		X	Solo se deposita a criterio del contador.
<b>Consideración de fraude</b>				
14	¿La empresa ha considerado el impacto que tiene un fraude en el área de caja?			
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>9</b>	

<b>DIAGNOSLAB SAC</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>DIRIGIDO A:</b>	CAJA			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Controles generales</b>				
¿Existen procedimientos de verificación de cumplimiento de los controles en el área de caja?			X	
¿Se han realizado hallazgos de incumplimiento de controles en el área de caja?		X		
¿Se han tomado medidas correctivas para los hallazgos atendidos?		X		
¿Se evalúan las medidas correctivas adoptadas después de los hallazgos?		X		
<b>Controles de aplicación - Efectivo</b>				
¿Existe un sustento físico para cada operación realizada en el área de caja?		X		Solo de los pagos al contado, existen créditos que no tienen contratos como sustentos.
¿Se verifica la correlatividad de los documentos sustentatorios de egresos?		X		Existen fallas en el sistema, emitiendo dos veces el mismo número de la factura
¿Existe un fondo fijo para gastos corrientes en la empresa?	X			Existe, pero el monto es insuficiente por lo que siempre se tiene que disponer dinero de las ventas del día.
¿Existen formatos para registrar salidas de dinero sin sustento tributario?		X		Los médicos no giran recibos por honorarios por las comisiones que se les paga.
¿Existe un respaldo tanto físico como virtual de las operaciones del día de la empresa?	X			
¿Se realiza un recuento diario del efectivo recaudado?		X		No, la persona encargada no se encuentra siempre en la empresa.

¿Se cuenta la revisión de gerente / administrador para la conciliación del dinero en físico y el contable en el sistema?		X	
¿Se realizan arquezos de caja periódicamente y de forma aleatoria?		X	
¿Existen formatos de entrega de dinero del área de cada a su jefe inmediato?		X	
¿El sistema refleja el saldo final que debe ser entregado al área de tesorería al término del día?	X		Sí, pero no considera egresos.
¿Existe una verificación de los datos suficientes de los clientes con crédito para asegurar la recuperación del mismo?		X	Generalmente se equivocan en el nombre del cliente, generando la necesidad de hacer notas de crédito o anulaciones.
¿Existe un sistema integrado en cuanto a las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y área de caja?		X	Muchas veces se han realizados cobros y pagos dobles.
¿El encargado de caja tiene todos los accesos necesarios para llevar un control de sus ingresos y egresos?		X	Solo el contador puede ver que falta pagar o que ya se cobró.
¿Existe una política de control dual cuando se trata de operaciones que incluyan manejo y/o retiro de efectivo?		X	
<b>Controles de aplicación - Seguridad</b>			
¿Los depósitos se realizan en forma íntegra y oportunamente?		X	
¿Existen medidas de seguridad física para el resguardo del efectivo?		X	Solo una chapa simple y la llave no siempre esta resguardada
¿El encargado de la verificación y resguardo del efectivo es una persona diferente de la encargada de los cobros y pagos?	X		
¿Se tiene documentos firmados de las salidas de caja chica?		X	
¿Se realizan arquezos y cuadros de caja con respecto al sistema y documentos de sustento de forma diaria?		X	
¿La información y privilegios de cada trabajador del área de caja esta resguardada por claves asignadas a cada uno?	X		

¿Se cuenta con servicio de transporte y recaudación por empresas especializadas en dicha actividad?		X	Se ha sugerido a la gerencia y está en evaluación.
<b>Controles de aplicación - Gestión</b>			
¿Se evalúan constantemente la efectividad de las medidas de control del área de caja?		X	
<b>Controles de aplicación - Políticas y procesos</b>			
¿Se tienen definidos los procesos, programas y soporte en cada actividad en el área de caja?	X		Pero no existe forma de registrar las comprar y pagos, solo se hace escrito y en un papel simple.
¿Se conocen las políticas de seguridad establecidas por la empresa específica para el área de caja?		X	
¿Los cajeros conocen los procedimientos específicos para cobrar y pagar?		X	No hay un procedimiento específico.
¿Se cuenta con representaciones gráficas de cada proceso a realizar en el área de caja?		X	
¿Existe un proceso diferenciado para utilizar una tarifa menor a la establecida para público en general?		X	El proceso es el mismo y solo tienen que elegir que tarifa quieren dar.
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	

DIAGNOSLAB SAC				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<b>DIRIGIDO A:</b>	CAJA			
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ			
<b>FECHA:</b>	Ene-18			
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>Manejo de información</b>				
¿La empresa ha establecido reportes necesarios y su periodicidad para el área de caja?		X		Diariamente.
¿El área de caja está capacitada para emitir reportes en cualquier momento en el que se le solicite?			X	No porque no tiene un sistema integral de ingresos y egresos.
¿Se cuenta con un soporte tecnológico adecuado?			X	
¿Existe un sistema de Backed up automático para proteger la información?			X	
¿La gerencia evalúa y solicita explicaciones de los reportes del área de caja?			X	Nunca hay respuesta por parte de la gerencia.
<b>Forma de comunicación</b>				
¿El canal de comunicación es efectivo para llegar a todos los trabajadores de caja?		X		Es verbal
¿Existe sustento de haberse realizado la comunicación?			X	Solo con la orden del encargado de ventas.
¿Se realizan reuniones para verificar si la información fue recibida y comprendida por todo el personal del área de caja?			X	
¿Existe una comunicación fluida entre los trabajadores y su jefe de área?		X		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	

DIAGNOSLAB SAC			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
<b>DIRIGIDO A:</b>	CAJA		
<b>REALIZADO POR:</b>	JOHANA FERNÁNDEZ DÍAZ		
<b>FECHA:</b>	Ene-18		
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Existe una persona encargada de la supervisión y con la autoridad definida en el área de caja?	X		
¿Se realizan cuadros aleatorios y continuamente?		X	Solo se hace una revisión de los inventarios a fin de año.
¿La documentación del área de caja están debidamente firmados por el supervisor?	X		
¿Las autorizaciones del día son revisadas y sustentadas al final del día?		X	
¿Las ventas al crédito son debidamente sustentadas por el contrato de convenio con el cliente?		X	Han pasado ventas al crédito que no han tenido convenio vigente.
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

**Anexo N°06: Informe de Auditoría Interna****DIAGNOSLAB SAC**

CONFIDENCIAL

SOLO PARA USO  
INTERNO**Informe de Auditoría Interna**

Empresa	<b>Diagnoslab SAC.</b>	
Proceso	<b>Auditoría del área de Tesorería</b>	
Informe N°	<b>01- AIT-28-09</b>	<b>Fecha: Setiembre 2018</b>
	<b>A</b>	: Francisco Regis Tamayo Benito Gerente Diagnoslab SAC
	<b>Auditor (es)</b>	: Johana Fernández Díaz

**Calificación****Moderado**

De acuerdo al cuadro de riesgo, existe un resultado con promedio moderado de 10, sin embargo, se presentan debilidades en algunos controles asociados a riesgos de impacto alto o medio, que requieren ser corregidos a corto plazo, como es el no tener a disposición la información contable de la empresa, exámenes mal cobrados por el personal de counter, la no realización de arqueos de caja y las tarifas de ventas son elegidas a criterio de la cajera.

## Resumen

## Ejecutivo

### Antecedentes

La empresa Diagnoslab SAC., cuenta con un área de **180 m2**. Sus ventas acumuladas **del 02 de Enero al 30 de Junio del 2018 ascienden a S/ 810.000.00** A la fecha la empresa cuenta con un total de 25 colaboradores.

### Objetivos

El propósito de la auditoría es evaluar los riesgos existentes y los controles implementados por la gerencia de la empresa **Diagnoslab SAC.**, a fin de recomendar acciones que permitan reducir potenciales debilidades de control.

### Alcance

El alcance de la auditoría comprendió la revisión del proceso: Tesorería; el período revisado fue de julio a setiembre del 2018.

### Calificación

De acuerdo con la revisión efectuada y conforme al alcance de esta auditoría, la calificación asignada a la empresa es **MODERADO**. Se requiere reforzar algunos controles, que deben ser atendidos en un horizonte de tiempo razonable.

<b>DEFICIENCIA</b>	<b>PERFIL ECONÓMICO</b>	<b>PERFIL PROCESO</b>	<b>PERFIL REPUTACIONAL</b>	<b>CONSOLIDADO</b>
Billetes falsos	4	8	4	5
Dinero sin protección	6	6	4	5
Exámenes mal cobrados por Counter	10	10	20	13
Ventas al crédito sin convenio vigente	3	4	4	4
No se realizan arquezos de caja	15	15	5	12
No hay acceso a la información contable	20	25	10	18
Utilización de caja chica sin sustento y sin registro	5	20	10	12
No existen manuales de procedimientos en caja	4	8	2	5
Las tarifas de venta son elegidas a discreción de la cajera	8	12	16	12
<b>PROMEDIO</b>				<b>10</b>

### *Escala de riesgos*

<b>Riesgo Extremo</b>	<b>&gt;20</b>
<b>Riesgo Alto</b>	<b>&gt;14 y &lt;=20</b>
<b>Riesgo Moderado</b>	<b>&gt;7 y &lt;=14</b>
<b>Riesgo Menor</b>	<b>&gt;=4 y &lt;=7</b>
<b>Riesgo Bajo</b>	<b>&lt;4</b>

## Principales Observaciones

			Plan de Acción	
Nº	Proceso	Descripción	Acción Acordada	Fecha
1	Tesorería	<p><b>Falta de control interno en el área (T):</b></p> <p>Se identificó que la gestión de área es ineficiente y desordenada, no cuenta con ningún tipo de control de riesgo, se detectó que existe demora en la revisión del efectivo de las cajas, existencia de billetes falsos así como duplicidad de pagos, carencia de arqueo de cajas, existe el riesgo latente de robo o fraude, por no depositar el dinero en la cuenta bancaria de manera diaria, suscitando que se acumule el efectivo dentro de la empresa, además que no existe caja de seguridad. Se observó que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos del área que se deben cumplir en la manipulación de los fondos fijos correspondiente a caja chica, recaudación diaria y otros que ayude a optimizar la gestión del área. El no tener la información contable de forma inmediata, de conocer los ingresos y gastos en forma necesaria y oportuna, como las cotizaciones, pagos hechos por mantenimiento de equipos del laboratorio, etc.</p>	<p>El administrador contratará a una empresa que capacite al personal, sobre la manipulación y detección de monedas y billetes falsos al personal de counter; El administrador realizará los arqueos de caja de forma continua, así como llevar el control y registro de todas las facturas a cancelar; El administrador designará al responsable de hacer los depósitos correspondientes. Así como también se hará la compra y la instalación de una caja fuerte en un lugar estratégico. Se implementará un sistema contable que permitirá tomar decisiones de forma oportuna e inmediata.</p>	28/09

El detalle de las observaciones fue entregado y discutido con el administrador Elmer Linares Custodio, quien manifestó su conformidad y estableció fechas de compromiso para solucionar las observaciones presentadas, las mismas a las que Auditoría realizará un seguimiento a través del estatus mensual.

Este detalle de observaciones presenta: La descripción de la observación, el riesgo asociado, la recomendación de auditoría, los planes de acción, el plazo comprometido de solución, así como el responsable de su ejecución. El informe detallado queda a disposición de los interesados de requerir ampliación y/o aclaración de las observaciones presentadas.