



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

---

---

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**Evaluación del Control Interno Contable y Administrativo del  
Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo,  
Guerrero.**

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

**CINTHIA ITZEL HERNÁNDEZ ROJAS**

DIRECTOR DE TESIS

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

CO-DIRECTOR

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

REVISORES

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO

CUERNAVACA, MORELOS.

MAYO, 2024



Facultad de Contaduría,  
Administración e Informática

## CONTENIDO

Introducción .....	1
Capítulo 1.....	3
Estructura de la investigación.....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	4
1.2. Justificación del problema.....	6
1.3. Objetivos .....	8
1.3.1. <i>Objetivo General</i> .....	8
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	8
1.4. Hipótesis.....	9
Capítulo 2.....	10
Marco teórico conceptual .....	10
2.1 Análisis Gramatical .....	11
2.2. ¿Qué es un Organismo público Descentralizado? .....	12
2.3. Conceptos de control.....	13
2.4. Concepto de control interno.....	14
2.4.1. <i>Control interno contable</i> .....	19
2.4.2. <i>Control interno administrativo</i> .....	23
2.5 Teoría del control.....	26
2.6. Teoría de la contingencia.....	29
2.6.1 <i>Teoría de la contingencia administrativa</i> .....	30
2.6.2. <i>Teoría de la Contingencia en Contabilidad</i> .....	30
2.7. Administración científica. ....	30
2.8. Escuelas de capacitaciones dinámicas. ....	31
2.9. Teoría de sistemas de control y medición de desempeño.....	31
2.10. Teoría del modelo COSO .....	33
TABLA 2.....	36
2.11. Teoría de control organizacional .....	37
Capítulo 3.....	38
Metodología .....	38
3.4. Diseño de Investigación no experimental transversal.....	40
3.5. Población muestra.....	40
3.1. Métodos de Investigación. ....	42

<b>3.2. Técnicas de análisis</b> .....	42
<b>3.3. Alcance de investigación.</b> .....	43
<b>3.6. Recolección y análisis de datos</b> .....	43
Encuesta para evaluar el control interno contable y administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. ....	49
<b>CAPITULO. 4</b> .....	57
<b>Diseño diagnóstico y cambio organizacional.</b> .....	57
<b>4.1. Antecedentes de la organización</b> .....	58
<b>4.2 Estructura organizacional de la empresa.</b> .....	60
<b>4.3 Representación de resultados a la aplicación del instrumento agrupados por dimensiones...</b>	62
<b>4.3.1 Primera dimensión: Ambiente de control.</b> .....	64
<b>4.3.2. Segunda dimensión: Identificación y análisis de riesgos.</b> .....	66
<b>4.3.3 Tercera dimensión: Selección y desarrollo de Actividades de Control.</b> .....	68
<b>4.3.4 Cuarta dimensión: Información y Comunicación de Control Interno.</b> .....	70
<b>4.3.5. Quinta dimensión: Supervisión y deficiencias de Control Interno.</b> .....	72
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	74
<b>Referencias.</b> .....	75

## Introducción

Hoy en día, y desde años pasados uno de los factores más importantes y para el mejor funcionamiento en una organización es el contar con un control interno, siendo un proceso diseñado con el objeto de proporcionar un alto nivel de seguridad en cuanto a la obtención de sus objetivos, el control interno ha estado en constante evolución, pasando por varias etapas, como lo son Genesis, cambios, desarrollo, e integración, en la parte de desarrollo lo han considerado de esa forma porque es donde se amplían los objetivos del control interno, un cambio en la evolución del control interno fue la revelación del modelo The Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norte America, mejor conocido como el modelo de control COSO diseñado con el propósito de brindar a la administracion un aseguramiento razonable con respecto a los objetivos además de ir mejorando por su plan de organización y sus procedimientos, una buena institución requiere de un adecuado control interno basado en el cumplimiento de normas, información transparente, la práctica de ética, llevando un buen proceso en la administración de los riesgos, el objetivo de esta investigación es conocer si el control interno que se lleva en este instituto es el adecuado, y la relación que existe del control interno y las practicas que se están ejerciendo en el instituto, es decir si se está aplicando de manera correcta en sus funciones y que modificaciones se sugiere realizar para su mejor funcionamiento. El diseño de la investigación es no experimental transversal, transversales exploratorios, transversales descriptivos, el modelo utilizado para esta investigación corresponde al método inductivo que parte de analizar la inconsistencia como los elementos del componente del control interno.

A simple vista se ha observado que el instituto cuenta con algunas irregularidades en el proceso de sus actividades y probablemente surjan desde su control interno. es por ello que si una empresa no tiene estructurados de manera correcta sus manuales de control interno, es muy fácil que vaya dirigida al fracaso, por lo tanto no estaría llegando a cumplir sus objetivos, es así la importancia de evaluar y diagnosticar el control interno, siendo fundamental en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, sean pequeñas, medianas o grandes empresas, no hay distinción alguna, todas necesitan de un sistema de control interno eficiente para el manejo de sus actividades asegurándose de que se está llevando a cabo las actividades y procedimientos en sus áreas como se planearon desde un principio, además esta herramienta si se aplicada conforme

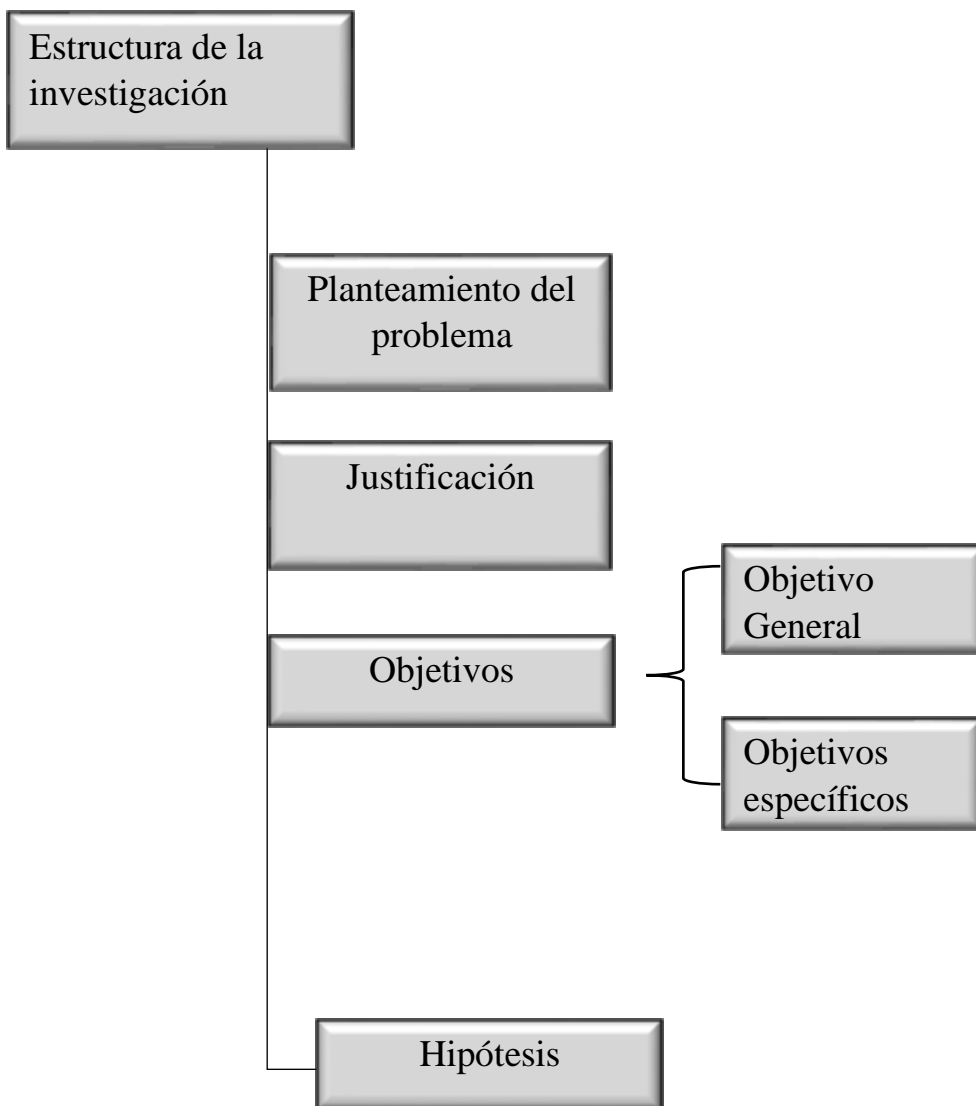
a sus controles evitando posibles fraudes, por lo cual su finalidad es salvaguardar sus activos, detectando de esta manera a tiempo cualquier desviación y poder corregirla.

## Capítulo 1.

### Estructura de la investigación.

Figura 1

Mapa conceptual del capítulo 1.



Fuente: elaboración propia con base a (Robert, 1916, pág. 7)

## **1.1. Planteamiento del problema**

En este capítulo partiremos de los antecedentes de la problemática que ha venido enfrentando el instituto, a partir de las faltas administrativas que se han generado por los malos manejos administrativos de las diferentes administraciones que han pasado por el instituto, anunciando el problema de la investigación.

Para que una organización llegue a cumplir con sus objetivos establecidos es necesario contar con una serie de herramientas que permitan realizar una adecuada función de sus actividades, llevando a cabo un buen proceso, cumplimiento de sus políticas, así como un conjunto de procedimientos para lograr desempeñar los objetivos establecidos, sin embargo a veces no es suficiente llegar a realizar esa serie de procesos, siendo que en el transcurso de realizar las funciones cotidianas siguen existiendo faltas administrativas, manejo inadecuado de los recursos, y riesgo de fraudes en la organización, es ahí donde surge la importancia de contar con un sistema de control interno eficiente que permita prevenir, detectar y disminuir los riesgos en los procesos de las actividades en la organización.

Desde sus inicios del Instituto Municipal de vivienda de Chilpancingo, que fue en el año 2016, la raíz de la problemática de este instituto fue el crearlo sin una estructura organizacional sólida, sin bases suficientes para su operatividad, creándolo sin una razón de ser, derivado de eso es que el instituto ha enfrentado diversos problemas conforme el pasar de los años, uno de ellos es el cambio consecutivo de directivos, el cambio constante de personal, las malas finanzas, las entregas parciales a la auditoría superior de justicia, misma que le ha hecho observaciones en sus cuentas públicas, viéndose así afectado e impactando por la manera de operar del instituto, llegando al punto que en repetidas ocasiones intenta declararse en banca rota, dejando a expuesto a varias personas sin empleos, sin jubilaciones, en amenaza a los empleados de poderlos dejar sin liquidaciones, todo esto se resume en una problemática siendo la deficiencia en sus actividades, funciones repetitivas, inadecuado manejo de los recursos, riesgos operativos, financieros, y administrativos, incumplimiento de sus objetivos. De estas deficiencias surge la finalidad de evaluar el sistema de control interno con el que cuenta este instituto, realizar un diagnóstico que le permita detectar y de conocer donde está la problemática derivado de la deficiencia que existe

en el cumplimiento de sus objetivos; por la falta de coordinación y operatividad que preexiste dentro de la organización y sus áreas que lo conforman, asimismo para que pueda brindarle un mejor servicio a sus clientes y disminuir los problemas del Instituto, basándose en creación de análisis estadísticos, para lograr la eficiencia y eficacia en sus actividades y el logro de sus objetivos.

En la actualidad no solo es suficiente la buena fe del gobierno en sus puestos como directivos, sino que se vea reflejada la transparencia de los resultados que están dando en sus funciones administrativas, esto da credibilidad y seguridad de lo que están realizando a la sociedad, lo cual es un factor esencial para que la economía del instituto mejore y funcione de manera eficiente.



## **1.2. Justificación del problema**

El Instituto Municipal de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. Es un Instituto cuya principal función es revertir el crecimiento anárquico que está viviendo la población, a través de acciones concretas de viviendas, para familias de escasos recursos, la promoción de desarrollos habitacionales sustentables que permitan generar un crecimiento ordenado que aproveche la capacidad instalada de servicios municipales.

El control interno es permitir a las organizaciones llegar a cumplir sus objetivos planteados, su principal finalidad es garantizar a la alta gerencia el cumplimiento eficaz de sus funciones para el logro de sus objetivos, así como la disminución de los riesgos internos, efectividad y eficiencia de sus operaciones; que al manejar de manera adecuada esta herramienta coadyuve a la mejora continua de sus actividades y asimismo le brinde seguridad a los altos directivos, detectando posibles riesgos y/o fraudes organizacionales, es por eso que mi compromiso con este Instituto es la evaluación del sistema de control interno contable y administrativo ya que existen irregularidades administrativas que le impiden el logro de sus objetivos, realizando modificaciones en el control interno si lo requiere de acuerdo al diagnóstico, con el propósito de tener una mejor estructura organizacional, así como eliminar su problemática que es la falta de coordinación entre sus áreas que lo componen y asimismo evitar los conflictos al momento de realizar sus actividades laborales.

Como se mencionó en un principio para poder dar solución a la problemática que enfrenta el instituto, es basarse en la teoría y modelo de COSO, que basado en su análisis y resultados óptimos ha logrado alcanzar el cumplimiento de objetivos a través de mecanismos de optimización, reducción de la incertidumbre, adaptabilidad, entre otros, ayudando a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno proporcionando un grado de seguridad razonable, además que con los 5 componentes que lo conforman como lo son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, con estos 5 componentes que lo conforman ha logrado solucionar las problemáticas en las instituciones que lo han aplicado en su sistema de control, una de sus estrategias para lograr el equilibrio de la institución es alineando los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio permitiendo dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno

tendientes a estabilizar un punto de equilibrio que es inestable en ausencia de control y así hacerlo insensible a ciertas perturbaciones, mejorando la comunicación en la organización.

Comunicación que no se logra obtener dentro del instituto, dando aún más razones para poder aplicar este modelo dentro de la organización, cabe mencionar que, al momento de querer solicitar la información de los Ingresos y los Egresos para el registro contable, no se encuentra disponible dicha información puesto que el área a cargo muestra un rezago y una falta de control en sus procesos de entrega, el diagnóstico del Sistema de Control Interno Contable evita el rezago y ayuda a la entrega oportuna de la emisión de los Estados Financieros.

El sistema COSO aplicado en otras instituciones a solucionado y mejorado la comunicación en la organización, logrando cumplir con sus objetivos, pero principalmente poniendo candados de seguridad para poder detectar algún posible fraude.

Los beneficios que tenemos de utilizar el sistema COSO en las organizaciones:

- Principalmente mejora el control interno dentro de la organización.
- Mejora la comunicación entre la organización.
- Ayuda a la toma de decisiones para el control de los riesgos y en la asignación de responsabilidades.
- Identifica los riesgos que puedan afectar la productividad de la organización.
- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión para adaptarse a los entornos.

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo General***

Evaluar al Sistema de Control Interno contable y administrativo para determinar la efectividad y eficiencia que asume el modelo como herramienta en el Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. (INVICH), con base en el modelo COSO para mejorar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera contable y administrativa del Instituto.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Analizar la ética profesional del empleado sobre la importancia del control Interno y la lealtad y compromiso hacia el Instituto, con la finalidad de poder detectar posibles fraudes financieros.
- Identificar y priorizar los riesgos que exponen al Instituto, afectando la gestión financiera y administrativa, impidiendo la realización de sus objetivos.
- Evaluar la efectividad y eficiencia de los controles establecidos con la finalidad de detectar si cuentan con los indicadores y políticas, mostrando de manera objetiva los resultados con base al modelo COSO.
- Verificar si el Instituto cuenta con un sistema de información sostenible para el mejoramiento de sus actividades y el intercambio de comunicación interna, empleando el modelo COSO, y que tanto podría contribuir en la mejora de sus procesos administrativos.
- Evaluarla frecuencia y calidad de la supervisión del control interno con la finalidad de detectar posibles fraudes o eventos internos, sea el caso de actividades que se estén duplicando.

#### **1.4. Hipótesis**

Hi. Evaluando el modelo de control interno, en función al modelo COSO, detectaremos que tan eficiente es en la realización de sus procedimientos administrativos y los componentes del control interno que lo conforman.

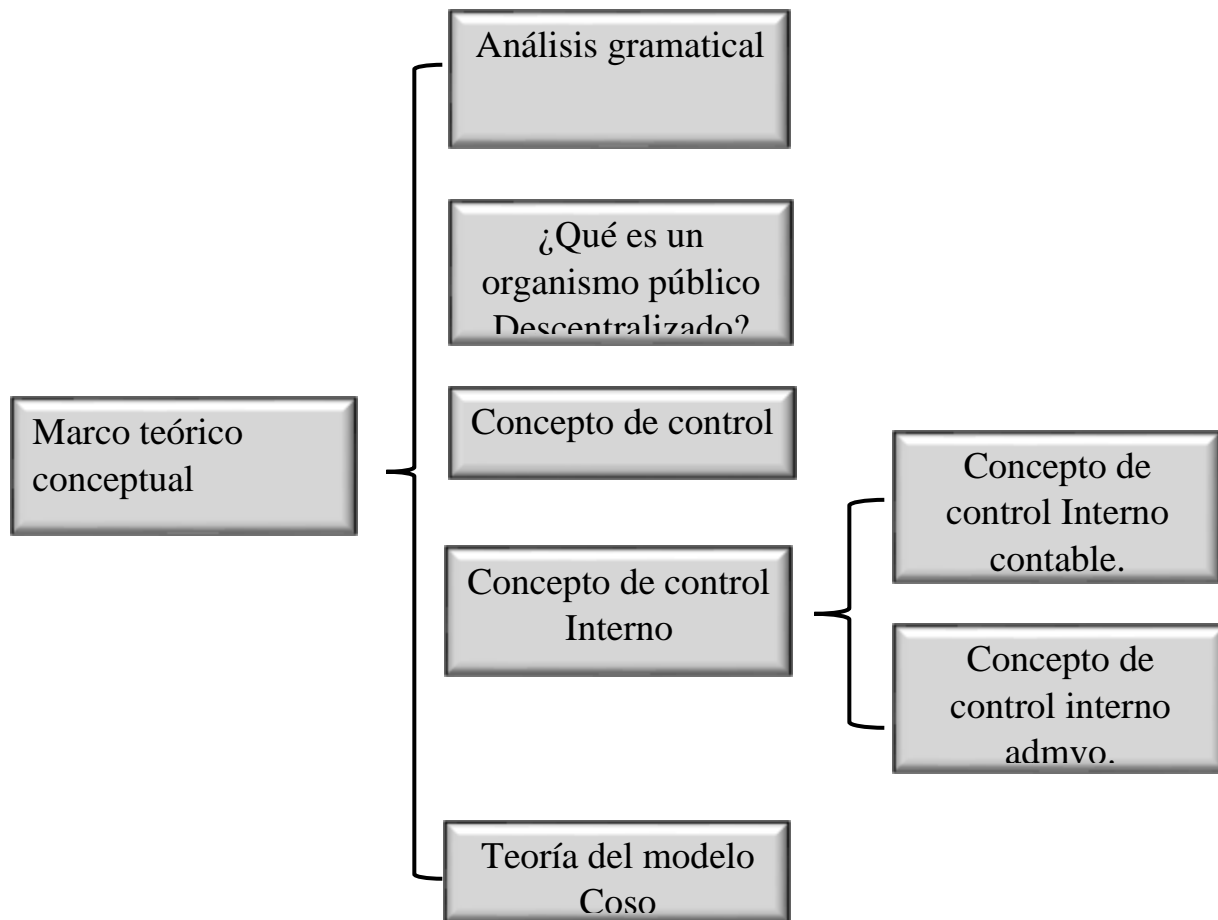
Ho. Al no ser evaluado el modelo de control interno, no podremos detectar la eficiencia en los procedimientos administrativos, efectividad en su gestión administrativa y los componentes del control interno que lo conforman y el cumplimiento de sus políticas.

## Capítulo 2.

### Marco teórico conceptual

Figura 2

Mapa conceptual del capítulo 2.



Fuente: elaboración propia con base a (Farías, 2017)

## 2.1 Análisis Gramatical

El tema elegido acerca del control interno contable y administrativo es fundamental dentro de una empresa, de modo que, para que una empresa pueda realizar bien sus funciones de manera eficiente y con resultados satisfactorios es necesario tener un manual o una guía que defina y explique las actividades y procedimientos que la empresa y sus áreas van a desempeñar, como lo mencionaba anteriormente el evaluar el control interno nos ayuda a evitar problemáticas o detectar errores o funciones que no se están realizando de manera correcta dentro de las áreas funcionales de la organización o bien el detectar la duplicidad de sus actividades, si una empresa no tiene bien diseñado su control interno entonces no existirá una buena coordinación dentro de sus áreas y con sus empleados, cada quien haría lo que cree que es conveniente, pero de esto no se trata sino de que todo el personal tenga bien definido las actividades a realizar con el fin de proteger el bienestar de la empresa, tanto sus activos como la información contable y administrativa que se maneja dentro de la organización, asimismo llevando a cumplir su objetivo tanto específico, como el de su misma área en la que se está desempeñando. Se ha observado y analizado un poco a algunas empresas que siguen basándose en su control interno ya obsoleto, es decir no lo han actualizado con las nuevas reformas, nueva tecnología, inclusive con las nuevas generaciones, lo cual hace que el rendimiento de su empresa no sea el mismo, pues no se ha ido actualizando, al igual que los sistemas que conforma a una organización, una organización tiene que ir de la mano con lo novedoso, sino la competencia ira en aumento y no solo le va a quitar a sus clientes sino también a su mismo personal, la organización tiene la necesidad de actualizar manuales, sistemas y controles que los conforman. Así poniendo en coordinación sus actividades tendrá congruencia lo que planifico con lo que está realizando.

En este apartado, he seleccionado las definiciones de control interno, control interno público y control interno administrativo, este punto ayuda a saber un poco más del tema en el que está enfocado el sistema de control interno contable.

## 2.2. ¿Qué es un Organismo público Descentralizado?

Los “organismos descentralizados” son entidades paraestatales cuya responsabilidad es hacerse cargo de un área estratégica, un área prioritaria, proporcionar un servicio público o social. Los organismos descentralizados están normados en el artículo 45 de la LOAPF, donde se establece lo siguiente:

**Artículo 45.-** Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propias, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

Asimismo, el objeto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la organización de los organismos descentralizados se encuentran normados en los artículos 14 a 27 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales. En particular, los artículos 14, 15, 17, 18, 19, 20 y 21 establecen que:

**Artículo 14.-** Son organismos descentralizados las personas jurídicas creadas conforme a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y cuyo objeto sea:

- I.** La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias;
- II.** La prestación de un servicio público o social; o
- III.** La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

### 2.3. Conceptos de control

Robert, A (1916) afirma que “Es el proceso por el cual los procesos aseguran que la obtención y el empleo de los recursos se efectúen en forma efectiva y eficiente, en el logro de los objetivos de la organización. El proceso de control tiende a ser rítmico, sigue una pauta y es recurrente mes tras mes y año tras año”. Quien además cita algunas definiciones de los autores que se detallan a continuación:

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente. (Farol, 2016)

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. (Administración empresarial, 2016)

Chiavenato. (1916). El control es una función administrativa. Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. “Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado” (Robbins & Coulter, 2005)

El control tiene la obligación de mantener la coherencia (interrelación y conexión entre los elementos o acciones administrativas) y consistencia (equilibrio y estabilidad del sistema) de las acciones organizacionales en relación con sus propósitos, lográndose mediante la regulación de las acciones y su verificación durante la ejecución de los procesos mediante determinados controles inherentes en las actividades y acciones. Arangon. (2017)



## 2.4. Concepto de control interno

De acuerdo con Rodríguez Valencia, J (2012) afirma que Es un elemento del control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización.

El control interno en cada una de las Empresas se identifica con la gran asociación metódica que la parte gerencial crea en las estrategias que aplica día a día dentro de la organización, con el único punto de mantener lejos los riesgos de fraude que dentro de las empresas existen, relacionados con el dinero. Las razones para el control interno son fundamentalmente en el impedimento, preventivo y, por último, remedial. Es por ello por lo que el Control Interno es un dispositivo principal para el mejor funcionamiento posible de un elemento, puede disminuir completamente el nivel de peligros a los que las organizaciones son expuestas.

La razón del sistema de control interno es disminuir el nivel de extorsión y robo de activos en organizaciones que, debido a la ausencia de control en sus operaciones, esto puede superarse aplicando una serie de propuestas que se suman a mejorar y perfeccionar sus ejercicios operativos.

La Auditoría de Control Interno nos dice que es un proceso diseñado para proveer razonablemente seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

El Control Interno abarca el plan de la Organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuada y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a la política establecida por la dirección. (Cashin, Neuwirth & Levy, 2008)., s.f.)

El control Interno es una herramienta que garantiza a la alta gerencia el cumplimiento de los objetivos de la organización y el cumplimiento eficaz de las actividades asignadas a cada

segmento que integra la misma. El objetivo primario del Control Interno es disminuir los riesgos internos que una entidad pueda ser afectada.

De acuerdo con (COSO, 2012) “Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal,

Diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en

La empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La gran Enciclopedia de Economía define que en terminología auditora, la denominación de control interno se utiliza para hacer referencia a todo el sistema de control de cualquier institución, diseñado al servicio de los objetivos de la dirección general o alta dirección. Son dos las finalidades principales de todo sistema de control interno: 1) Asegurar la veracidad de la información elaborada en el interior de la organización, que sirve de soporte a la toma de decisiones que dan contenido a la política de la empresa; 2) Asegurar que la política empresarial diseñada por la alta dirección es ejecutada correctamente por los diferentes departamentos y en los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Comité de Criterios de Control (COCO, 1995) menciona que aquellos elementos de una organización (incluidos los recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que, interrelacionados, respaldan al personal en la consecución de los objetivos organizacionales”.

Federación Latinoamericana de Control Interno: Marco Integrado de Control Interno (MICIL, 2003) define como un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, ejecutado por los funcionarios y servidores que laboran en las organizaciones, debe aportar un grado de seguridad razonable y de orientarse a facilitar la consecución de los objetivos institucionales: Eficiencia y eficacia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera y operativa; Protección de los activos; Cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos”.

De acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoría Españolas emitidas en 1991 por el Instituto de Auditoría de Cuentas (ICAC) establece *el Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están*

*debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección.* (España. Instituto de Auditoría de Cuentas, 1991).

(Coopers y Lybrand (1997), como se citó en Riva, 2011), definen al control interno desde el punto de vista del modelo COSO, como:

Un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para García (S. f.) nos expresa que el control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registro, cumplimiento de políticas definidas, entre otros).

Joya, Fernández y Planas (2014) Plantea una definición de control interno enfocada a pequeñas y medianas empresas, donde definen este como:

El proceso que llevan a cabo las personas dentro de la pequeña y mediana empresa mediante la implementación de procedimientos que contribuyan al logro de los objetivos empresariales, y con la intención de prevenir los riesgos internos y externos con un grado de seguridad razonable. (p. 78).

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Asumiéndose la supervisión como el proceso de verificación que conlleva a la introducción oportuna de las

modificaciones pertinentes, lo que le posibilita al sistema poder reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

La supervisión se lleva a cabo mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. Engloba las siguientes actividades.

Evaluación continua: se realiza durante las operaciones normales de una empresa, las cuales son rutinarias y permiten llevar a cabo un seguimiento del cumplimiento de los sistemas de control.

Alcance y frecuencia: Estos son determinados por la cantidad de riesgos y la importancia de los controles de dichos riesgos, donde los riesgos de mayor frecuencia y más críticos para el cumplimiento de los objetivos deberán ser evaluados más frecuentemente.

Proceso de evaluación: la evaluación de los sistemas de control se lleva a cabo mediante un proceso, donde el evaluador debe conocer todas las actividades de la empresa y el sistema de control interno que esta maneja.

Metodología: Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, donde se incluyen hojas de control, cuestionarios y técnicas cuantitativas, relaciones de objetivos de control. Se identifican los objetivos genéricos de control interno.

Documentación: El nivel de documentación que soporte el sistema de control interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de esta. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información etc.

Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo, se aplican y resultan muy eficaces; se puede comprobar este tipo de controles de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el sistema de control interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

(COSO, 1992,2004,2013) Define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos. Este último objetivo fue incorporado por la adenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original habida cuenta que responde a la necesidad específica de entidades que tienen que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio.

Santillana (citado por cruz 2014) señala que el control interno permite la eficiencia operativa y estimula la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Mantilla y Cante (citados por cruz 2014) plantean que el control interno es un procedimiento continuo que involucra a todos los niveles del personal.

El control Interno también se clasifica en dos:

- contable
- administrativo

(Santa cruz & Marinelly, 2014), (Como se citó en Estupiñan 2006) el enfoque tradicional define al control interno como un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos, que se rige bajo los siguientes elementos concretos:

- Organización: Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Sistemas y procedimientos: Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar los resultados en términos financieros.
- Personal: el personal debe tener aptitud, capacitación y experiencia requerida para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Supervisión: Las operaciones deben ser examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

Un excelente sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad. (Gonzalez A. A , 2013)

#### ***2.4.1. Control interno contable***

El control interno contable se encarga principalmente en la parte financiera de una empresa es decir en sus estados financieros ya que se ocupa en proteger los activos de la empresa, y en observar que los registros contables se están haciendo de la manera correcta, registrando de manera meticulosa los registros que ingresan en la empresa como los gastos que se originan a diario y asimismo analizando sus estados financieros, que den como resultado una utilidad y que este en equilibrio, es decir que los gastos no superen sus ingresos ya que ahí se estaría detectando un déficit, y se estaría generando un pasivo, y evidentemente se caería en el mal manejo de los recursos, es por eso que la implementación de este control interno nos ayuda a evitar que se incurra indebidamente en pasivos y aplicando los procedimientos como lo marca las normas financieras, como las leyes que los rigen además se encarga de los controles tales como los sistemas de autorización y aprobación,

Diseñado con la finalidad de que permita detectar errores, irregularidades y fraudes que se estén cometiendo al momento de procesar la información contable.

Además, Perdomo (2004) añade que el control interno permite localizar posibles errores administrativos, contables y financieros. además, otros objetivos específicos como: proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa; detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etcétera.

## **¿Cuál es el objetivo de control Interno contable?**

El control interno tiene como principales objetivos: lograr las metas empresariales, promover eficiencia operativa y la confiabilidad en la información financiera de las unidades económicas. Respecto al primer objetivo, Santillana (2001) cita que el control interno permite fomentar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad, con el fin de alcanzar los objetivos trazados. De este modo, el control interno garantiza el éxito de una entidad, afirmando la consecución de los objetivos básicos empresariales (Cooper & Lybrand, 1997). Por otro lado, Mantilla (2005) menciona que, al realizar un control interno, dentro de una organización, se alcanza el uso económico y eficiente de los recursos. Asimismo, es de importante identificar claramente las metas y estándares de operación para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para conseguir un desempeño integral de la empresa (Santillana González, 2001).

El objetivo del control interno contable es que la información financiera se esté dando de manera oportuna es decir que no haya ningún atraso de la información, que los estados financieros se estén adquiriendo de manera adecuada para el análisis de ellos mismo y brindar excelente toma de decisiones de parte de los directivos para el funcionamiento de la empresa, así como evitar posibles fraudes, la evaluación constante de la empresa.

Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos misión.

También se da una breve explicación clara y precisa del control interno administrativo y la importancia que también se tiene dentro de una organización y que tanto impacto arroja el contar con un control interno administrativo.

Enfoques de control interno

Enfoque tradicional de control interno

De acuerdo con Estupiñán (2006) el enfoque tradicional define al control interno como un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos, que se rige bajo los siguientes elementos concretos:

- Organización: Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Sistemas y procedimientos: Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar los resultados en términos financieros.
- Personal: el personal debe tener aptitud, capacitación y experiencia requerida para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.
- Supervisión: Las operaciones deben ser examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

Por otro lado, Mantilla (2005) afirma que en la segunda generación enfoque tradicional, se desarrolló con mucha fuerza las oficinas, las jefaturas y los comités, así como los manuales y procedimientos de operación a través de roles como: el rol de ejecución y el rol de evaluación

#### Enfoque contemporáneo de control interno

El enfoque contemporáneo “Modelo COSO” no define al control interno como un plan; por lo contrario, lo presenta como un proceso, el cual es ejecutado por la junta directiva y por el resto del personal de una entidad. El mismo que consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma cómo la administración maneja el ente, los cuales se clasifican como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento (Estupiñán Gaitán, 2006) De tal forma, Mantilla (2005) expresa que actualmente el control interno centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia. Dentro de este contexto, las empresas ahora han modificado sus controles, esquematizando su evaluación y conclusiones más en el riesgo de control que en los procedimientos, sabiendo lograr una adecuada estructura de control interno de la organización (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006). Finalmente, de acuerdo con lo antes mencionado, se afirma que el COSO es el punto



de partida para importantes desarrollos en las áreas de control de los nuevos instrumentos financieros, gubernamental y sistemas de información.

#### Elementos del COSO

**Ambiente de control:** El ambiente de control marca la base del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Según Orellana (2002) el ambiente de control es la piedra angular de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Asimismo, el ambiente de control da el tono de una organización, donde la administración asigna autoridad y responsabilidad (Mantilla, 2005). En esencia, este componente es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes, siendo a su vez indispensable para la realización de los objetivos de control de una organización (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006). Por otra parte, Betancur & López (2007) mencionan que el ambiente de control constituye las pautas de comportamiento en una organización y las formas cómo los directivos trazan las políticas para influenciar el control de la gente. De esta forma, lo trascendente de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia (Núñez Hurtado, 2012). También, Mantilla (2004) refiere que los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; el estilo de operación de la administración y cómo la administración organiza y desarrolla a su gente.

**Evaluación de riesgos:** La evaluación de riesgos radica en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes de una organización. Para Orellana (2002) el mencionado elemento del informe COSO consiste en la identificación, cuantificación y priorización de potenciales eventos que pudieran tener impacto y/o consecuencias significativas para la organización y la consecución de los objetivos fijados por la empresa. Del mismo modo, Estipiñán (2006) refiere que la evaluación de riesgos se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios. Además, una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de los objetivos en cada nivel de la organización y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados (Cooper & Lybrand, 1997).

Es por ello que todas las entidades enfrentan diversos riesgos procedentes de fuentes tanto internas como externas, los cuales deben evaluarse a nivel de la entidad y actividad; y, a partir de ello, establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos. (Vega Fernández & Pérez Díaz, 2010).

**Actividades de control** Las actividades de control pueden estar agrupadas como: políticas y procedimientos que aseguren las directrices de la dirección. Así para Betancur & López (2007) las actividades de control se hacen visibles en las políticas organizacionales, las cuales deben estar desarrolladas para todos los niveles, ya sea estratégico, administrativo y operacional. Dicho de otro modo, es necesario un conjunto de reglas y normas de actuación, que rijan tanto para los procesos informativos contables como, para el operativo de la empresa (recursos financieros y humanos), lo que ayudará a tener un mejor control de los procesos (Núñez Hurtado, 2012). Además de ello, Mantilla (2000) menciona algunos procedimientos de control como: revisiones de alto nivel, funciones directivas o actividades administrativas, procesamiento de información, controles físicos, indicadores de desempeño y segregación de responsabilidad. Por consiguiente, las actividades de control ayudan a asegurar que se lleven a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos, y así conseguir los objetivos de la entidad (Gutiérrez Colque, 2012).

**Información y comunicación:** La información y comunicación se refieren básicamente a captar e intercambiar la información en una organización y el apoyo al cumplimiento de las responsabilidades. Cada entidad debe desarrollar sistemas interrelacionados que permitan al personal de la entidad capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones (Ricardo, 2005). De tal forma, Mantilla (2005) hace referencia que los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, para operar y controlar el negocio.

#### ***2.4.2. Control interno administrativo***

El control interno administrativo se basa en la planeación que adopta cada organización, es decir en pocas palabras en la planeación organizacional, sino hay una buena planeación por ende

las áreas no tendrán concretas sus actividades, este control no contiene nada financiero puesto que para esto ya se encarga el control interno contable, encargado del manejo de las finanzas, este control administrativo también se encarga en medir y comprobar las eficiencias y eficacia de la organización pero principalmente de las áreas que lo componen y las políticas que conforman esas áreas en cargadas, como también en que los trabajadores cumplan con cada actividad que le corresponde, y evitar la duplicidad de funciones en el personal de la organización.

La función de control interno administrativo es aplicable en todas las áreas de operación de las entidades, de su efectividad dependerá que se cumplan los objetivos plasmados, como planes administrativos permiten el desarrollo de las actividades de manera eficiente, pero también depende mucho del gran desempeño y habilidad que tenga el director general.

Plan de organización:

El plan de organización nos sirve para ver qué tan capacitado están los coordinadores de la organización junto con sus asesores, directivos de área, para enfrentar y sacar adelante la empresa. Pero ¿qué es planeación?

Planeación es el proceso de establecer objetivos y determinar acciones que deberán realizarse para alcanzarlos, así como lo mencionaba anteriormente. Es decir, cuando la planeación se hace bien la organización tiene mayor posibilidad del logro de sus objetivos, también mejora la coordinación en las áreas de la organización y asimismo da un impacto positivo tanto en su personal como en sus clientes. Y por ende mejor administración de los recursos.

## **Control interno en el sector público**

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella, la Administración Pública es la institución integrada por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública

que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado; esa gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad civil considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática. El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas. En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para la gestión y la gerencia pública. Es notorio que los mandatarios y los empleados subordinados han reconocido su responsabilidad por establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la entidad pública, así como promover las disposiciones necesarias para garantizar razonablemente una alta eficiencia en su implantación y funcionamiento, con el fin de estimular la eficiencia de las operaciones, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia que fortalezcan el cumplimiento íntegro y oportunamente de su misión.

Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad y con las directivas políticas e informes administrativos. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros.

Se describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que da lugar a la autorización de las operaciones, trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Es importante tener presente que antes de hablar de eficiencia administrativa, las entidades tienen que garantizar que no le puedan robar sus recursos, tiene que tenerlos controlados, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de Control Interno. Por tanto, constituye el punto de partida para el establecimiento del Control Interno Contable.

El sistema de control interno administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para

ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Transacciones realizadas, que no están contabilizadas;
- Transacciones, que están indebidamente valuadas;
- Transacciones, que están indebidamente clasificadas;
- Transacciones, que no están registradas en el período que corresponde;
- Transacciones, que están indebidamente anotadas en los subdiarios o submayores o incorrectamente resumidas en el mayor;
- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;

**Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:**

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgo.
- El control y sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión o monitoreo.

## **2.5 Teoría del control**

Las aplicaciones de la teoría del control se encuentran dirigidas a sistemas dinámicos en los cuales mediante el principio de realimentación se busca el logro de los resultados planeados. Usualmente, esta teoría ha sido asociada con trabajos en ingeniería electrónica y mecánica, aunque también ha sido ampliamente abordada desde las ciencias matemáticas y administrativas y se soporta en herramientas que incluyen ecuaciones diferenciales, procesos estocásticos, optimización, cálculos de variación, entre otros.

(Manitius, 2001). Acorde con la evolución histórica de la teoría del control se distinguen dos grandes corrientes: la teoría clásica, la cual se encuentra fundamentada en relaciones lineales, en donde el sistema posee una entrada - una salida invariante en el tiempo.

Teoría moderna de control, enfocada en sistemas caracterizados por la presencia de relaciones no lineales variables o no en el tiempo (Manitius, 2001). La teoría del control se caracteriza por tres elementos centrales: controlabilidad, observabilidad e identificabilidad.

Un sistema dinámico es controlable si es posible alcanzar un estado final, a partir de un estado inicial, en un tiempo determinado. Es observable, si conociendo las entradas y las salidas del sistema es posible determinar un estado B. Y es identificable cuando de un conjunto de salidas del sistema es posible identificar su estructura y parámetros de funcionamiento con alto grado de precisión (Loehle, 2006). Es de resaltar que el propósito del control se orienta a volver estable un punto de equilibrio que es inestable en ausencia de control y así hacerlo insensible a ciertas perturbaciones. De igual manera, el control estudia la factibilidad de llevar el sistema de un estado inicial a un estado final y en este sentido se busca encontrar trayectorias que sean óptimas bajo ciertos criterios predefinidos

Craig (2006) define la teoría del control se caracteriza por tres elementos centrales: controlabilidad, observabilidad e identificabilidad. Un sistema dinámico es controlable si es posible alcanzar un estado final, a partir de un estado inicial, en un tiempo determinado. Es observable, si conociendo las entradas y las salidas del sistema es posible determinar un estado B. Y es identificable cuando de un conjunto de salidas del sistema es posible identificar su estructura y parámetros de funcionamiento con alto grado de precisión.

La teoría del control ha sido ampliamente aplicada en diferentes campos de la administración de las organizaciones. Encontrándose en la práctica cómo los sistemas de control estratégico buscan alcanzar el cumplimiento de objetivos a través de mecanismos de optimización, reducción de la incertidumbre, adaptabilidad, entre otros, tendientes a estabilizar un punto de equilibrio que es inestable en ausencia de control y así hacerlo insensible a ciertas perturbaciones.

(Liviu, Soriana, & Radu, 2008), como se citó en (Bohorquez , 2011) Los sistemas de control se soportan en recompensas o sanciones que permiten reforzar o modificar el comportamiento de los empleados, dependiendo de su nivel de desarrollo y de la pertinencia de

las acciones emprendidas. Desde una perspectiva general, los SCE permiten coordinar los esfuerzos de los empleados, motivar a los gerentes y alterar la dirección dependiendo de las circunstancias. De igual manera, el control estratégico puede ser un medio para evidenciar el desarrollo de la organización, explicitar la relación entre inversión y rentabilidad, introducir acciones de mejora individuales y asegurar que la dirección reconozca cuando el desempeño de la organización se está deteriorando y por ende interviene.

El control es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados en la planeación. Además, es necesario para vigilar que se atiendan los requerimientos de los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa una organización y que, de un modo orgánico y relacionado, contribuyen al éxito y sustentabilidad de esta. Todos estamos relacionados y de cierto modo el bien actuar y el bien ser de una organización, por medio de sus líderes y colaboradores repercute de modo positivo en la sociedad. (Farías, 2017)

El uso del control como mecanismo para garantizar el logro de los objetivos planeados ha sido abordado y/o considerado desde otras teorías económicas y administrativas, tales como la teoría de las capacidades dinámicas, la escuela de la administración científica, del comportamiento organizacional, la organización contingente entre otras (Bohorquez , 2011).

**TABLA 1**

*TEORIAS DEL CONTROL*

ESCUELA TEORIA	ORIGEN Y PERCUSIONES	ROL DEL CONTROL	INSTRUMENTOS APLICADOS
corriente institucionalista y neo institucionalista	Max Weber y se consolida con autores como Veblem, Mitchel y Commos (1914)	Definir y limitar el conjunto de elecciones de los agentes económicos	Instituciones Estructuras burocráticas
Administración científica	Fayol 1973 Frederick Taylor 1975	Garantizar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de	Sistematización de los métodos de producción (estándares, tiempos, división del trabajo, entre otros) Centralización Evaluación del trabajo

prosperidad para cada empleado			
Escuelas del comportamiento organizacional	McClelland 1989 Maslow 1990	Incrementar los niveles de productividad	Estandarización de las condiciones laborales Diseño de instrumentos de motivación Especialización del trabajo
Teoría de la contingencia	Lawrence & Lorsch 1967 McMahon & Perrit 1973	Equilibrio de la organización con el entorno	Adaptación organizacional
Teoría de los recursos	Grant 1999 Wright & McMahan 2007	Obtención y utilización eficiente de los recursos en pro de alcanzar los objetivos	Procedimientos, estándares
Escuela de las capacidades dinámicas	Teece, Pisano Shuen 1997	Mantenimiento de las capacidades almacenadas	Rutinas, protocolos, procedimientos, entre otros

Fuente: Elaborada por (Bohorquez , 2011)

## 2.6. Teoría de la contingencia

La Teoría de la Contingencia apareció por primera vez en estudios de administración en la década de 1960 que criticaban las teorías universales y presentaban esta teoría como un instrumento útil para mejorar las teorías de administración. El supuesto básico fundamental es que las variables de la organización tienen una compleja interrelación entre ellas y con las condiciones en el entorno. Esta teoría de contingencia sugiere los factores y las relaciones a considerar cuando se diseñan las organizaciones para tratar con condiciones ambientales específicas. Tres trabajos pioneros ofrecen evidencia de que diferentes formas de organización se requieren para tratar efectivamente con las diferentes tareas, las condiciones estructurales, culturales, estratégicas y ambientales (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965).

La Teoría de la Contingencia explica cómo un sistema de contabilidad de gestión apropiado se puede diseñar según la estructura, la tecnología, la estrategia y el entorno o medio ambiente de la firma, lo que sugiere que recetas universales no son aplicables (Otley, 1980; Emmanuel et al., 1990).

En la teoría de la contingencia, sobresalen autores como Lawrence y Lorsch, (como se citó en Bohórquez, 2011) para quienes la necesidad del control surge de la incertidumbre que genera el entorno, siendo la función del control para McMahon y Perritt (como se citó en Bohórquez,



2011) garantizar el equilibrio de la organización con el entorno mediante la búsqueda de su adaptabilidad.

### ***2.6.1 Teoría de la contingencia administrativa***

En la teoría de administración los trabajos de Thompson (1967) y Lawrence y Lorsch (1967) se consideran entre los primeros textos que emplean la teoría de contingencia. Lawrence y Lorsch (1967) fueron capaces de definir las organizaciones en función de dos factores claros y sencillos: diferenciación e integración. Thompson (1967) trata de demostrar que las teorías universales no son completamente verdaderas, por lo tanto, los enfoques contingentes deben ser considerados particularmente para entender los mecanismos de control de gestión.

### ***2.6.2. Teoría de la Contingencia en Contabilidad***

El enfoque de la contingencia en la teoría de administración fue una reacción contra la administración científica y el enfoque de las relaciones humanas, ya que ambos habían prescrito reglas universales (Puxty, 1993). En contabilidad de gestión esta teoría es una manera de reconciliar dos enfoques opuestos, la teoría de la agencia y el enfoque de comportamiento humano, por ello es que el enfoque de la contingencia en contabilidad surge y se consolida a principios de la década de 1980. Los primeros estudios en economías emergentes se remontan a la década de 1990, reconociéndose el trabajo en México de Frucot y Shearon (1991) como uno de los pioneros.

## **2.7. Administración científica.**

Desde la administración científica el control es visto con un mecanismo necesario para garantizar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado, lo cual significa la búsqueda de mayores niveles de eficiencia.

Frederick W. Taylor es conocido como el padre de la administración científica, puesto que fue el primero en aportar las primeras contribuciones a esta escuela.

Frederick Taylor, exponente de la administración científica, identifica tres causas por las cuales no se alcanzan los niveles esperados de prosperidad, siendo el mayor problema la simulación sistemática del trabajo, en la cual el obrero tiene tendencia a desarrollar su labor de manera lenta y tranquila, lo cual hace necesario establecer mecanismos de control, soportados

en la sistematización de los métodos de producción, al igual que en el establecimiento de incentivos que motiven al empleado a alcanzar los niveles de eficiencia esperados, los resultados deben ser proyectados con anticipación y evaluados periódicamente a nivel de cada obrero, a fin de implementar las acciones de mejora.

### **2.8. Escuelas de capacitaciones dinámicas.**

La escuela de las capacidades dinámicas considera la gestión estratégica como un proceso de aprendizaje colectivo, orientado al desarrollo de capacidades distintivas que dificulten la imitación, planteamiento que ha sido desarrollado por diferentes autores dentro de los cuales se citan Teece, Pisano, & Shuen (1997), entre otros, al igual que se ha soportado en diversas teorías y escuelas de la economía (teoría de la firma, teoría de los recursos, escuela del emprendimiento), de la psicología (escuela del aprendizaje y la cognición) y de la biología (teoría de la dependencia y la inercia) (Volberda, 2004).

Winter (2003) define una capacidad organizacional como una rutina de alto nivel, que, junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular, es decir, se constituye en la vía óptima para alcanzar los resultados. A su vez, define a las capacidades dinámicas como aquellas capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear, las capacidades convencionales.

Desde esta perspectiva, el control es necesario para garantizar el mantenimiento de las capacidades almacenadas y se soporta en instrumentos tales como rutinas, protocolos, procedimientos, entre otros, que permitan estandarizar las capacidades adquiridas y disminuir así los problemas de difusión y aplicación.

### **2.9. Teoría de sistemas de control y medición de desempeño.**

Las investigaciones realizadas por Simons (1994) en SCE, sugieren que los SCE se pueden clasificar en cuatro categorías que dependen de su nivel de relación con la estrategia y del uso por parte de la alta dirección: a) sistemas de creencias, los cuales son utilizados por la alta dirección para definir, comunicar y reforzar los valores, propósitos y directrices de la organización. Son formalizados a través de documentos tales como credos, misión, visión, propósitos, entre otros; b)

sistemas de límite, aplicados por la alta dirección para establecer y explicitar límites, reglas, normas que deben ser respetadas en la organización.

De manera general, el enfoque de los sistemas de control estratégico (SCE), tal como lo ha sido en la teoría del control, se orienta a la búsqueda de estabilidad y equilibrio descansando en una plataforma de consistencia y predictibilidad (Stansbury & Barry, 2007).

Las investigaciones realizadas por Simons (1994) en SCE, sugieren que los SCE se pueden clasificar en cuatro categorías que dependen de su nivel de relación con la estrategia y del uso por parte de la alta dirección: a) sistemas de creencias, los cuales son utilizados por la alta dirección para definir, comunicar y reforzar los valores, propósitos y directrices de la organización. Son formalizados a través de documentos tales como credos, misión, visión, propósitos, entre otros; b) sistemas de límite, aplicados por la alta dirección para establecer y explicitar límites, reglas, normas que deben ser respetadas en la organización. Los sistemas de límite son formalizados a través de códigos de conducta, directrices operativas suministradas por la dirección de la empresa, c) sistemas de control diagnóstico, los cuales son sistemas formales de retroalimentación, aplicados para monitorear los resultados organizacionales y corregir las desviaciones entre lo planeado y lo alcanzado o ejecutado.

#### Modelo de control interno COSO

La historia del modelo COSO está enmarcada a dos aspectos fundamentales: Contexto en la que se origina y el grupo de trabajo que hizo la propuesta. Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, es publicado en 1992, el modelo COSO en los Estados Unidos (Normas generales de control Interno, 2007). Asimismo, Melini (2005) el modelo COSO nace como una respuesta a la preocupación generalizada respecto de los razonantes casos jurisprudenciales que evidencian situaciones límites, donde las quiebras están originadas en fallas de los administradores respecto al manejo de los patrimonios de las empresas. De esta forma, los escándalos financieros ocurridos en Europa y, posteriormente en Norteamérica a inicios del siglo XXI, estremecieron el mundo empresarial y sirvieron para posicionar al COSO como un marco adecuado para la evaluación del control interno de las compañías (Fonseca Luna, 2011).

Por otra parte, Veraz Rabines (2013) infiere que en esta actividad se refiere a la identificación, recopilación y comunicación de información de la organización, de modo tal que permita, en el tiempo y la forma, ser oportuna y contribuya a que los empleados cumplan con sus responsabilidades. En concordancia, es necesario que cada miembro de una organización conozca el rol que le corresponde desempeñar en su interior y que cuenten con información periódica y oportuna que requieren para orientar sus acciones. (Cervantes Corona, 2009).

#### Objetivos primordiales del modelo COSO

integrar diversos conceptos del control interno y ser la base para evaluar los sistemas de control interno en las entidades. Según, Cooper & Lybrand (1997) el modelo COSO pretende que los interlocutores tengan una referencia conceptual común sobre el control interno para garantizar un buen gobierno corporativo. De esta manera, el modelo COSO fue creado con la finalidad de conceptualizar el control interno, principalmente para la emisión de información financiera (Lara, 2012). Por otra parte, el modelo COSO presenta pautas de funcionamiento para prevenir la violación de la estructura de organización y de sus sistemas (Ricardo, 2005). También, Mantilla (2004) asevera que el modelo COSO puede ser usado como base para revisar la efectividad de los sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

### **2.10. Teoría del modelo COSO**

La denominación COSO es un acrónimo del “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, una iniciativa del sector privado patrocinada por las cinco mayores asociaciones profesionales financieras de los Estados Unidos de América (EUA): Instituto Americano de Contadores Públicos, Instituto de Auditores Internos, Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Contadores Gerenciales e Instituto de Ejecutivos Financieros. Este Comité es independiente de sus patrocinadores, incluye representantes de la industria, la contaduría, las firmas de inversiones y la bolsa de valores de Nueva York; en 1992 publicó un informe denominado COSO “Control Interno–Marco Integrado”, con recomendaciones para establecer una definición común de control interno y proveer una guía en la creación y mejoramiento de la estructura de control interno. La Government Accountability Office (GAO, Oficina de Rendición de Cuentas Gubernamentales de los EUA) publicó en 1999 y en 2001 los documentos relativos a los Estándares para Control Interno en el Gobierno Federal y la Herramienta para Evaluación de Controles Internos, respectivamente, ambos basados en COSO.

Con el fin de desarrollar una autoevaluación del control interno institucional al nivel de las entidades fiscalizadas, es preciso iniciar procurando el conocimiento sobre el marco normativo de referencia internacional, a saber el Marco Integrado de Control Interno (Informe COSO). Este enfoque fue elaborado y actualizado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el cual estuvo integrado por diversas agrupaciones profesionales designadas para establecer un marco conceptual de control interno que amalgamara las definiciones y los conceptos existentes hasta ese momento. El enfoque COSO constituye la concepción de control interno que actualmente cuenta con aceptación mundial. En efecto, tras la emisión del Informe COSO original, en 1992, la normativa internacional fue adaptándose y ajustándose poco a poco a sus definiciones. Teniendo en cuenta la dinámica mundial, en 2013 se emitió una versión actualizada. En el marco original, COSO identificó los cinco componentes de control interno

En 2004, COSO publica el Enterprise Risk Management-Integrated Framework, un nuevo documento “Marco Integrado de la Administración de Riesgos Corporativos y sus Aplicaciones Técnicas”, conocido como COSO-ERM, el cual proporciona un enfoque más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

El control tiene sus orígenes en el siglo XV, en la época de los Médicis, quienes establecieron en sus fábricas de tejido un control en cada puesto de trabajo, para cotejar las cantidades de materias primas suministradas en la fase de fabricación y en el de unidades terminadas; en este sentido el control tenía como objetivo disminuir el riesgo de errores y fraudes, enfoque que estuvo vigente hasta fin del siglo XIX. (Arancibia et al., 2013, p.12).

Para Simons, como se citó en (Bohorquez , 2011) el control ha sido históricamente considerado parte fundamental de los procesos estratégicos y organizacionales, siendo abordado desde las diferentes escuelas económicas y/o administrativas, aunque no ha evolucionado con la misma celeridad con la que lo han realizado otros aspectos de la teoría organizacional.

De acuerdo a Manitius como se citó (Bohorquez , 2011) la evolución histórica de la teoría del control se distinguen dos grandes corrientes: la teoría clásica, fundamentada en relaciones lineales, en donde el sistema posee una entrada y una salida invariantes en el tiempo. Y la teoría

moderna de control se enfoca en sistemas caracterizados por la presencia de relaciones no lineales variables o no en el tiempo.

(COSO, 1992,2004,2013) define el control interno como “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

Esta definición, contiene conceptos importantes que son fundamentales para entender cómo diseñar, implementar y realizar el control interno, y proporciona una base que es aplicable a organizaciones que operan en diferentes estructuras, industrias y regiones geográficas”.

El modelo COSO aporta elementos de apoyo para los directivos, el órgano de gobierno, los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la organización, mediante información sobre el diseño y operación de un sistema de control interno, así como para determinar si éste funciona de manera efectiva.

En este sentido, proporciona a los órganos de gobierno y directivos de las instituciones una seguridad razonable de que:

- Los objetivos de operación se alcanzarán eficaz y eficientemente.
- La información institucional elaborada para fines externos e internos es veraz e íntegra.
- En todos los ámbitos y niveles se cumple con el marco legal y normativo.
- Los recursos se apliquen para los fines para los cuales fueron asignados y autorizados.

Es importante destacar que COSO reconoce que, si bien, el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de una organización, existen limitaciones.

Las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno son, entre otras: falta de claridad de los objetivos establecidos como condición previa para la evaluación de riesgos y actividades de control; errores de juicio o sesgo en la toma de decisiones; fallos humanos; colusión,

insuficiente capacitación y débil supervisión; desactualización, así como acontecimientos externos que se escapan al control de la institución.

**TABLA 2**

*TIPOS DE MODELOS DE CONTROL QUE EXISTEN*

<b>MODELO</b>	<b>PAIS DE ORIGEN</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</b>	Estados Unidos	Proveer un modelo de control que permita a las organizaciones y a su personal, desarrollar y mantener, efectiva y eficientemente, un marco de control interno que promueva la consecución de los objetivos institucionales y se adapte a los cambios en el ambiente de negocios y las operaciones.
<b>CoCo: Criteria of Control Board</b>	Canadá	Concentrar los elementos del control interno descritos en el modelo COSO para plantear un modelo más sencillo y comprensible, accesible a todo el personal, que proveer de una guía que permita diseñar, evaluar, cambiar y mejorar el Control Interno
<b>TURNBULL</b>	Reino Unido	Reflejar las buenas prácticas empresariales en las que se observa al Control Interno inmerso en los procesos del negocio; mantenerse relevante en un ambiente de negocios en continua evolución; y, permitir a la organización aplicar esta guía considerando las condiciones institucionales particulares.
<b>Cadbury</b>	Reino unido	Mejorar los estándares del Gobierno Corporativo y el nivel de confianza en los reportes financieros y en la auditoría, a través de componentes claros que delimiten las responsabilidades de todos aquellos que se encuentran involucrados en las operaciones de la organización, y qué es lo que se espera de ellos.

*Elaboración propia basado en (Bohorquez , 2011).*

## **2.11. Teoría de control organizacional**

El estudio del control organizacional que integre, hasta la actualidad, los aspectos principales que comprende la función de control organizacional, siendo el objetivo contar con una herramienta útil para ejercer el control en las mejores condiciones, y garantizar de este modo un gobierno eficiente en la organización. (Hernandez Ortiz & Ruiz Jimenez, 2017)

Para Peter Lorange y Declan Murphy (1986), como se citó (Arangon, 2017) en la principal barrera sistémica que enfrenta el control organizacional, es la consideración de sus elementos más que las relaciones entre ellos, así como la complejidad inherente del sistema de control, ya que sus fronteras son cada día más difíciles para establecer relación con otros sistemas organizacionales o administrativos en particular con los planteamientos de Taylor (1981) y de Fayol (1981), ya que la velocidad que el entorno imprime a las organizaciones para adaptarse a necesidades y requerimientos cada vez más sofisticados, imponen formas de organización y de administración más ágiles, flexibles y adaptables con mayor énfasis al control de propósitos y objetivos, todo esto aunado a las conductuales que hacen referencia a los hábitos, costumbres y formas tradicionales para abordar el problema del control organizacional, incluyendo la barrera política, que tiene que ver con la capacidad de la dirección de la organización para establecer consensos entre sus distintos participantes a fin de poder encauzarla hacia el logro de sus propósitos u objetivos.

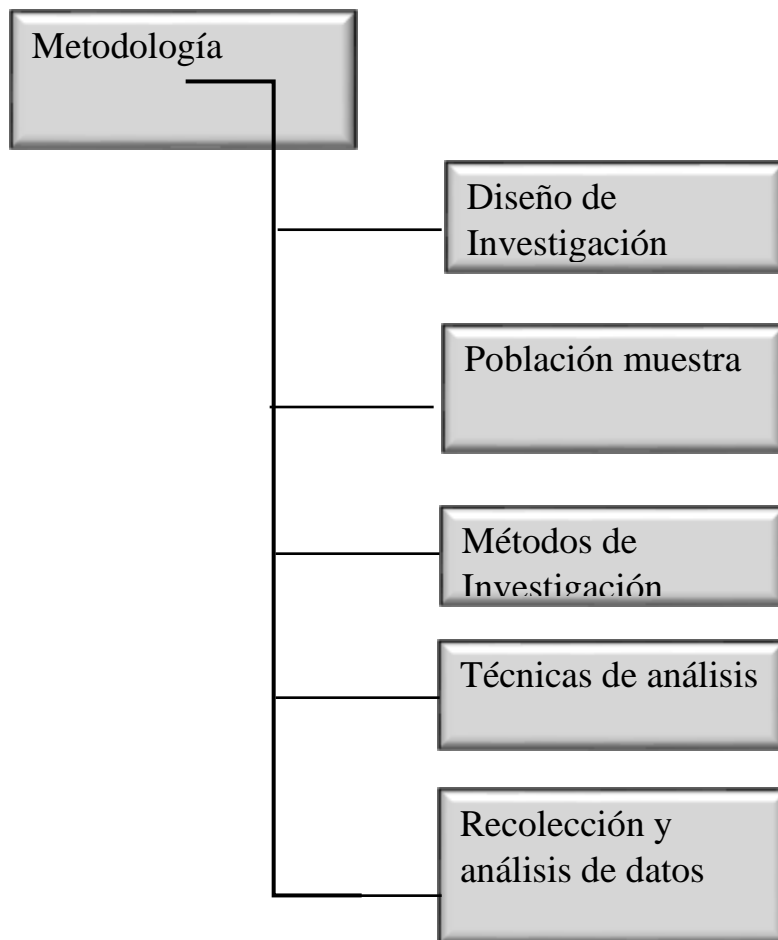


## Capítulo 3.

### Metodología

Figura 3

Mapa conceptual del capítulo 3



Fuente: elaboración propia con base a (Robert, 1916, pág. 9)

Uno de los diseños de investigación que se efectúa en esta investigación es el diseño *transversal* su finalidad es recopilar datos que en un tiempo determinado analizan las variables e incidencias, con el propósito de determinar diferentes características de descripción y medición de manera independiente. Se utilizó este estudio *transversal* porque permite comprender como los trabajadores del instituto vislumbran la importancia de contar con un sistema de control interno contable y administrativo para el mejor funcionamiento de sus actividades, que tan importante para el personal es contar con un sistema de calidad para el funcionamiento de sus actividades.

Se realizó una serie de métodos de investigación a la organización, con la finalidad de detectar la eficiencia y efectividad en la realización de los procedimientos administrativos y contables, es decir determinar la eficacia del control interno contable y administrativo con el que cuenta el Instituto Municipal de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

El estudio se realizó con base a los métodos de investigación, *inductivo, descriptivo, analítico*, mediante un cuestionario en función al modelo que desde un principio se menciona en esta investigación siendo el modelo COSO, modelo que permite evaluar el estado de los sistemas de control interno en las organizaciones en relación con los cinco componentes: Ambiente de control, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

La finalidad de utilizar estos métodos y el que sea *descriptivo* es la recopilación de información cuantificable la cual ayuda al análisis de la muestra de población haciendo participe al personal del instituto.

En cuanto al *explicativo* en este método se logra detectar la participación del personal tanto directivo, como personal involucrado en el desempeño de los objetivos del instituto y al logro de sus metas.

### **3.4. Diseño de Investigación no experimental transversal**

Analiza cuales el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuales la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

**Transversales exploratorios:** recolectan datos sobre una nueva área sin ideas prefijadas y con apertura.

**Transversales descriptivos:** recolecta datos sobre cada una de las categorías conceptos, variables, contextos, y reportan los datos que obtienen.

### **3.5. Población muestra**

La muestra de población que se utilizó fue en todo el Instituto Municipal de vivienda de Chilpancingo, ya que no cuenta con una población exorbitante, será entre el total de colaboradores de la empresa por ser una empresa regularmente mediana, involucrada y relacionada, directamente con el proceso operacional y movimiento de los hechos y transacciones económicas, los diseños de la investigación serán transaccional, descriptivos, analíticos ya que será una investigación cuantificable.

Pineda et. Al. (1994:108) Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros".

El universo se encuentra estructurado de la manera siguiente:

**Tabla 3***Nómina y distribución del personal*

<b>NO. DE EMPELADOS</b>	<b>CARGO</b>
IMV. 01	Director General
IMV. 02	Subdirector General
IMV. 03	Directora Técnica
IMV. 04	Auxiliar Administrativa
IMV.05	Verificador
IMV. 06	Auxiliar Contable
IMV.07	Auxiliar Administrativo
IMV.08	Auxiliar Administrativo
IMV. 09	Auxiliar Administrativo
IMV. 010	Auxiliar Administrativo
IMV. 011	Auxiliar administrativo

<b>NO. DE EMPLEADOS</b>	<b>CARGO</b>
IMV. 012	Auxiliar Administrativo
IMV. 013	Auxiliar Administrativo
IMV. 014	Director Jurídico
IMV. 015	Jefe de Dpto. de contabilidad

*Fuente: Elaboración propia (Hernández, C., 2021).*

### **3.1. Métodos de Investigación.**

El método utilizado para esta investigación corresponde al método inductivo que parte de analizar las inconsistencias, como los elementos del componente del control interno, así como la estructura administrativa con la que actualmente cuenta el Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. Con la finalidad de detectar si impactan positivamente en la gestión administrativa. Este método nos permitió analizar la conducta y características del fenómeno, haciendo comparaciones, y experimentos.

Una vez analizado las consecuencias y resultados obtenidos en la evaluación se aplicó el método deductivo que parte de las inconsistencias, como de los elementos del componente del control interno, y la estructura administrativa que conforma el control interno, esto nos permitió proporcionar y efectuar soluciones óptimas para el fortalecimiento, reforzado con las entrevistas y cuestionarios desarrollados durante la investigación.

### **3.2. Técnicas de análisis**

En función a las características de la evaluación realizada, las técnicas que se emplearon es campo, cuestionarios y encuestas, cada elemento del Control Interno fue evaluado por una serie de preguntas a los trabajadores para determinar si este funciona de manera efectiva.

Encuesta es un conjunto o sumatoria de preguntas orientadas a una muestra representativa de la población con la finalidad de recopilar datos para la evaluación y la obtención de resultados.

La entrevista consto de aplicar una serie de preguntas al personal de manera abierta con la finalidad de que los empleados se expresarán de manera franca, generando un dialogo de confianza entre el entrevistador y el entrevistado.

Cuestionarios: parámetros de valoración cuantitativos y cualitativos; criterios para la valoración de respuestas y los rangos de valoración basado en el (Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Pública Estatal, con base al modelo COSO) con la finalidad de evaluar la implementación de los componentes del Control Interno.

De igual manera se contó con guías de explicación de los cuestionarios por si existe una duda por parte de los trabajadores en el llenado de los mismos, y así ayudar al personal directivo y demás

personal encuestado con el objetivo de evaluar el modelo de Control Interno y los componentes que lo conforman, además de identificar posibles áreas de oportunidad y sugerir acciones para su fortalecimiento

Documental. Recopilación de datos con base a las teorías relacionadas al modelo de COSO, apoyando en la búsqueda de revisión de libros, tesis, revistas, artículos, toda información de suma relevancia con la finalidad de un diagnóstico y análisis para la investigación.

### **3.3. Alcance de investigación.**

Permite evaluar el estado del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo en el Instituto Municipal de Vivienda, es importante porque ejerce recurso federal.

basándonos en el Instrumento de COSO 2013, y en sus cinco componentes del mismo modelo, obteniendo información que nos permitió recolectar datos que ayudaron al diagnóstico del Control Interno del Instituto, así como a la identificación de áreas de oportunidad, y la sugerencia de acciones que fortalecerán el Sistema de Control Interno e incidir en su eficiencia.

### **3.6. Recolección y análisis de datos**

La recolección y análisis de datos se llevó a cabo en relación con los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores del instituto, aplicando el instrumento COSO 2013. Con el fin de desarrollar una evaluación del control interno institucional al nivel de las entidades fiscalizadas

Tabla 4

Operacionalización

Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Tipo de Variable
Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la institución. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales. El Titular de la institución y, en su caso, el Órgano de Gobierno y demás funcionarios deben establecer y mantener un	Ambiente de control:	1. Compromiso con la integridad y los valores éticos.	Establece normas de conducta	Ordinal
			Evalúa la adhesión a normas de conducta	Ordinal
		2. Supervisión independiente de la junta directiva	Supervisión al sistema de control interno	
		3. Estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad	Considera todas las estructuras de la entidad	Ordinal
		4. Atraer, retener y mantener personal competente	Define, asigna y limita autoridades y responsabilidades	Ordinal
			Evalúa las competencias y corrige las deficiencias	Ordinal

Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Tipo de Variable
ambiente de control que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.		5. Individuos responsables por el control interno	Hace cumplir la rendición de cuentas mediante estructuras de responsabilidad y autoridad y responsabilidad	
Son las acciones establecidas por la institución, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la institución, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información	Actividades de Control	Selección y desarrollo de actividades de control	Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control  Integración con la evaluación de riesgos	Ordinal
		Selección y desarrollo de controles generales de TI	Se establecen actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento TI	Ordinal



Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Tipo de Variable
<p>La información es necesaria para que la institución lleve a cabo sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos. La institución requiere tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos. La información y</p>	<p>Información y comunicación</p>	<p>Controles implementados a través de políticas y procedimientos Información de control interno comunicada internamente</p>	<p>Se establecen Políticas y procedimientos para permitir la implementación de las directrices de administración</p>	<p>Ordinal</p>
		<p>información de control interno comunicada externamente</p>	<p>Identifica los requisitos de la información</p>	<p>Ordinal</p>
			<p>Mantiene la calidad a lo largo del procesamiento</p>	
			<p>Se comunica información de Control Interno</p>	

Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Tipo de Variable
La supervisión del sistema de control interno es esencial para contribuir a asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos institucionales, el entorno operativo, el marco legal aplicable, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos.	Supervisión	Evaluaciones continuas	La administración se comunica con el consejo administrativa	Ordinal
			Utiliza personal experto se evalúa objetivamente	
			se ajusta al alcance y frecuencia	
			evalúa los resultados	Ordinal
			comunica las deficiencias	
				Ordinal

Definición conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Operacionalización
			Indicadores
			Tipo de Variable
Las evaluaciones internas en curso y las independientes (realizadas por auditores internos.		Evaluación de comunicación de deficiencias de control interno	Ordinal



## Encuesta para evaluar el control interno contable y administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

### Objetivo

Evaluar el modelo de control interno contable y administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. Para determinar su eficiencia y eficacia en la gestión, además de asegurar que la obtención de los recursos se desarrollen de forma efectiva en el logro de objetivos del Instituto.

### Datos Generales

Nombre del área en la que se desempeña:  
Nombre de la Entidad federativa:  
Numero de personas que laboran en el área:

### Tipo de Institución

S.A (Sociedad Anonima)

Sociedad Limitada

En comandita

Otra

### Datos de la persona que responde el cuestionario

Cargo o puesto:  
Profesion:  
Ultimo nivel de estudio

#### sexo

Hombre ( )

Mujer ( )

Años de participación en la organización:

Lugar y fecha de la encuesta \_\_\_\_\_



**LA ESCALA DE VALORACIÓN ES:** lo desconozco totalmente (1); lo desconozco (2); ni lo desconozco ni lo conozco (3); lo conozco (4); lo conozco totalmente (5).

## AMBIENTE DE CONTROL

### Instrucciones

1. Seleccionar la opción (5 con base a la escala de valoración) en caso de que en la institución existan normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno, aplicables a la Institución (de observancia obligatoria), en caso de no contar o no tener establecido un documento en materia de Control Interno, seleccionar la opción que consideres oportuna.

ITEMS	1	2	3	4	5
1 ¿Existen normas generales en materia de Control Interno aplicables a la institución (de observancia obligatoria)?					
2 ¿Existen lineamientos en materia de Control Interno aplicables a la institución (de observancia obligatoria)?					
3 ¿Existen acuerdos en materia de Control Interno aplicables a la institución (de observancia obligatoria)?					
4 ¿Existen decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno aplicables a la institución (de observancia obligatoria)?					
5 ¿La institución tiene formalizado un Código de Conducta?					
6 ¿El Código de Ética se da a conocer a todo el personal de la institución?					

7	¿El Código de Conducta se da a conocer a todo el personal de la institución?				
8	¿El Código de Conducta se da a conocer a otras personas con las que se relaciona la institución (terceros, tales Como: contratistas, proveedores, prestadores de servicios, la ciudadanía, etc.)?				
9	¿La institución solicita por escrito a todo su personal, sin distinción de jerarquías, de manera periódica, la aceptación formal y el compromiso de cumplir con el Código de Ética?				
10	¿La institución solicita por escrito a todo su personal, sin distinción de jerarquías, de manera periódica, la aceptación formal y el compromiso de cumplir con el Código de Conducta?				
11	¿Existe evidencia de que los funcionarios de la institución destacan los aspectos éticos y de integridad, así como en la importancia del Sistema de Control Interno?				
12	¿En la institución existe un procedimiento o mecanismo para evaluar el conocimiento y el cumplimiento de los principios del código de ética y de las normas del código de conducta por parte del personal?				
13	¿Se tiene establecido un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta de la institución?				
14	¿En la institución existen medios para recibir denuncias de posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta?				
15	¿La institución cuenta con un Reglamento Interior, Estatuto Orgánico u otro documento normativo en el que se establezca su naturaleza jurídica, sus atribuciones, ámbito de actuación, etc.? ¿Cuál?				
16	¿La institución cuenta con Manual General de Organización o algún documento de similar naturaleza?				
17	¿La institución cuenta con algún documento (lineamiento, manual, norma, oficio o circular) en el que se establezcan las líneas de comunicación e información entre los funcionarios superiores y sus subordinados de las áreas o unidades administrativas?				
18	¿La institución cuenta con un catálogo de puestos?				
19	¿Existe un procedimiento formalizado para evaluar el desempeño del personal que labora en la institución?				

## EVALUACION DE RIESGOS

2. Seleccionar la opción (5 con base a la escala de valoración) en caso de que cuente con un Plan o Programa Estratégico o documento análogo en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos. En caso de aún no contar o no tener materia en evaluación de riesgos seleccionar la opción que considere oportuna.

ITEMS		1	2	3	4	5
20	¿La institución cuenta con un Plan o Programa Estratégico o documento análogo en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos?					
21	¿La institución cuenta con lineamientos o metodologías para la realización de las actividades de planeación (elaboración de su Plan o Programa Estratégico o documento análogo), en el ámbito de su responsabilidad?					
22	¿La institución tiene establecidos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan o Programa Estratégico o documento análogo?					
23	¿La programación, presupuestación, distribución y asignación de los recursos se realiza con base en los objetivos estratégicos establecidos por la institución?					
24	¿Se establecen objetivos y metas específicos para las diferentes unidades o áreas de la estructura organizacional de la institución?					
25	¿Se dan a conocer formalmente a los titulares o encargados de las áreas responsables de su cumplimiento?					
26	¿Los objetivos específicos están alineados y vinculados al cumplimiento de la normativa específica que regula sus funciones y los servicios públicos que presta?					
27	¿La institución tiene identificados los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos y metas?					
28	¿La institución cuenta con una metodología para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en su Plan o Programa Estratégico, o documento análogo?					

## ACTIVIDADES DE CONTROL

3. Seleccionar la opción (5 con base a la escala de valoración) si la institución tiene formalmente implantado un programa para el fortalecimiento del Control Interno de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes de la institución. En caso de aún no contar o no tener materia en evaluación de riesgos seleccionar la opción que considere oportuna.

		1	2	3	4	5
29	¿En el Reglamento Interno o Manual General de Organización de la institución se establecen las atribuciones y funciones del personal de las áreas y/o unidades administrativas?					
30	¿Existen revisiones sobre el cumplimiento de objetivos y metas (evaluación del desempeño)?					
31	¿Existen revisiones por parte de la institución a nivel proceso, función o actividad?					
32	¿Hay actividades para revisar y evaluar los indicadores de desempeño?					
33	¿La institución cuenta con una política, manual o documento análogo, en el que se establezca la obligación de evaluar y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos, Particularmente de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes por los que se da cumplimiento a sus objetivos y metas institucionales?					
34	¿La Institución cuenta con sistemas informáticos que apoyen el desarrollo de sus actividades sustantivas, financieras o administrativas. En su caso, anote el nombre de los sistemas y los procesos que apoyan?					
35	¿La institución cuenta con un Comité de Tecnología de Información y Comunicaciones donde participen los principales					



	funcionarios, personal del área de tecnología (sistemas informáticos) y representantes de las áreas usuarias?					
<b>36</b>	¿Se cuenta con un programa de adquisiciones de equipos y software? ¿Cuál?					
<b>37</b>	¿Se cuenta con un inventario de aplicaciones en operación?					
<b>38</b>	¿Se cuenta con licencias y contratos para el funcionamiento y mantenimiento de los equipos de TIC?					

## INFORMACION Y COMUNICACIÓN

4. Seleccione el campo (5 con base a la escala de valoración) en caso de que la institución tenga implantado formalmente un Plan de Sistemas de Información, en correspondencia y que apoye los procesos por los que se da cumplimiento a los objetivos de la institución establecidos en su Plan o Programa Estratégico, en caso contrario seleccione la opción que considere oportuna.

ITEMS		1	2	3	4	5
39	¿Se tiene implantado formalmente un Plan de Sistemas de Información, en correspondencia y que apoye los procesos por los que se da cumplimiento a los objetivos de la institución establecidos en su Plan o Programa Estratégico o documento análogo?					
40	¿La institución cuenta con políticas y/o procedimientos autorizados que establezcan las características y fuentes de obtención de datos, así como los elementos para su procesamiento y para la generación de información sobre los procesos o actividades que lleva a cabo de conformidad con la normativa aplicable?					
41	¿La institución cuenta con una política, disposición o lineamiento por el cual se establezcan las obligaciones y responsabilidades de los servidores públicos en materia de Control Interno, en sus respectivos ámbitos de autoridad?					
42	¿Se tiene formalmente instituido la elaboración de un documento (informe, reporte, etc.) por el cual se informe periódicamente al Titular de la institución o, en su caso, al Órgano de Gobierno, la situación que guarda el funcionamiento general del Sistema de Control Interno Institucional?					
43	¿La institución cumple con la obligatoriedad de registrar contablemente sus operaciones y que éstas se reflejen en la información financiera (Sistema de Registro Contable)?					
44	¿La institución ha cumplido con los registros contables y estados financieros conforme a los lineamientos?					

45	Indique si se les ha aplicado una evaluación de Control Interno y/o de riesgos en el último ejercicio.					
46	¿La institución cuenta con una metodología para la evaluación de Control Interno y riesgos en el ambiente de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)?					

## SUPERVISION.

5. En relación con los objetivos y metas establecidos por la institución en su Plan o Programa Estratégico, o documento análogo, indique (5 con base a la escala de valoración) si existe una periodicidad con que se evalúan los objetivos y metas establecidos, a fin de conocer la eficacia y eficiencia de sus objetivos, en caso contrario seleccione la opción que considere oportuna de acuerdo a la información que conoce.

ITEMS		1	2	3	4	5
47	¿La institución cuenta con un procedimiento formal por el cual se establezcan los lineamientos y mecanismos necesarios para que los responsables de los procesos (controles internos)?					
48	¿Se han llevado a cabo auditorías internas o externas en el último ejercicio?					
49	¿Se han llevado a cabo autoevaluaciones de Control Interno por parte de los responsables de su funcionamiento en el último ejercicio?					
50	¿Se elabora un programa de acciones para resolver las problemáticas detectadas en dicha evaluación?					
51	¿Se realiza el seguimiento del programa de acciones para resolver las problemáticas detectadas (de ser el caso), a fin de verificar que las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual?					

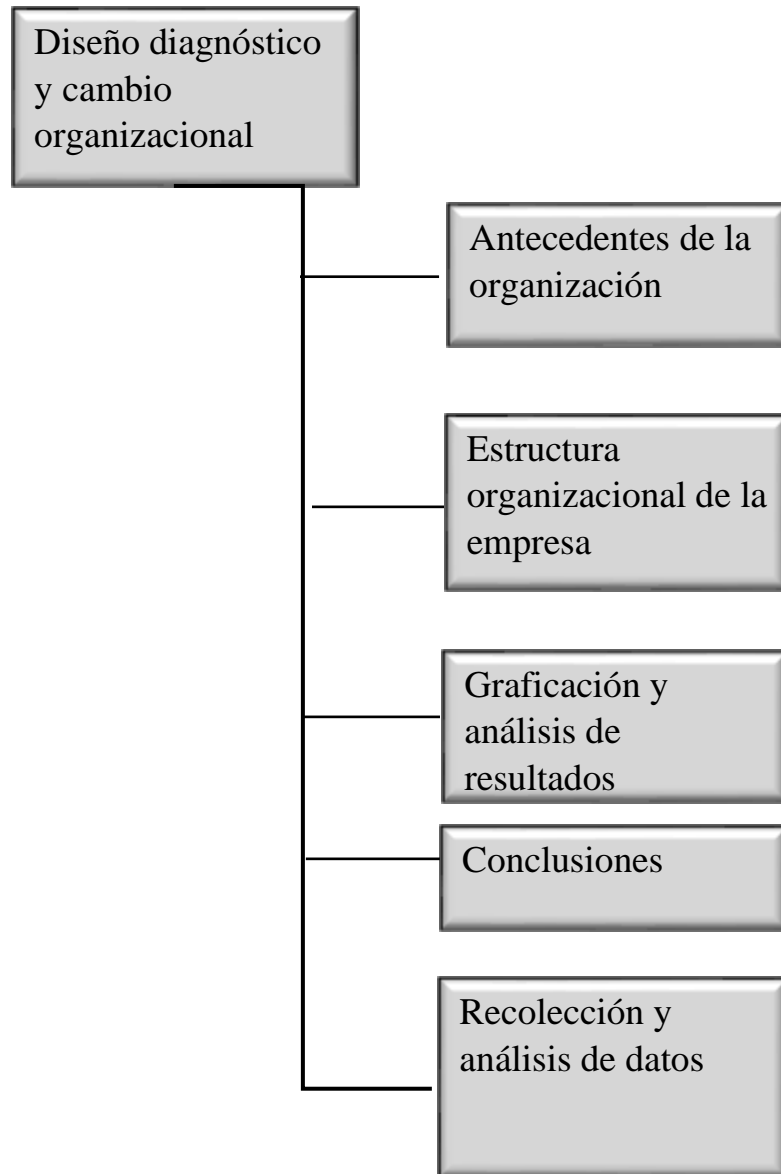
¿Si pudiera mejorar el Instrumento que agregaría y que mejoraría?

## CAPITULO. 4

### Diseño diagnóstico y cambio organizacional.

Figura 4

Mapa conceptual del capítulo 4



Fuente: elaboración propia con base (Federacion, 2015)

#### **4.1. Antecedentes de la organización**

El Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo De Los Bravo, Guerrero, es un Organismo Público Descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene a su cargo los objetivos y asuntos que le encomienda su Acuerdo de Creación, mismo que fue publicado en el Periódico Oficial del Estado de Guerrero número 21, de fecha 11 de marzo de 2016.

Los orígenes del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. Se remontan en el año 2016, cuando Antonio Mena Leyva, presidente Municipal de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, quien fundo el instituto Municipal de Vivienda, a través de un acuerdo por el que se crea el Instituto y con fundamento en los artículos 115, fracción II, párrafo segundo de la Constitución política del Estado Libre y Soberano de Guerrero. Cabe recalcar que a principios de creación dicha Institución por votación de cabildo tuvo un 50% no aprobado, al realizar un análisis y valoración se detectó que es nuestra sociedad chilpancingueños existe un déficit importante en la materia, ante la falta de crédito y de confianza de las instituciones financieras

El 11 de marzo del 2016, fecha de creación del instituto, su primer director fue el Lic. Rodolfo Ruiz Carrera, mismo Director que duro tres años de la Administración 2015-2018.

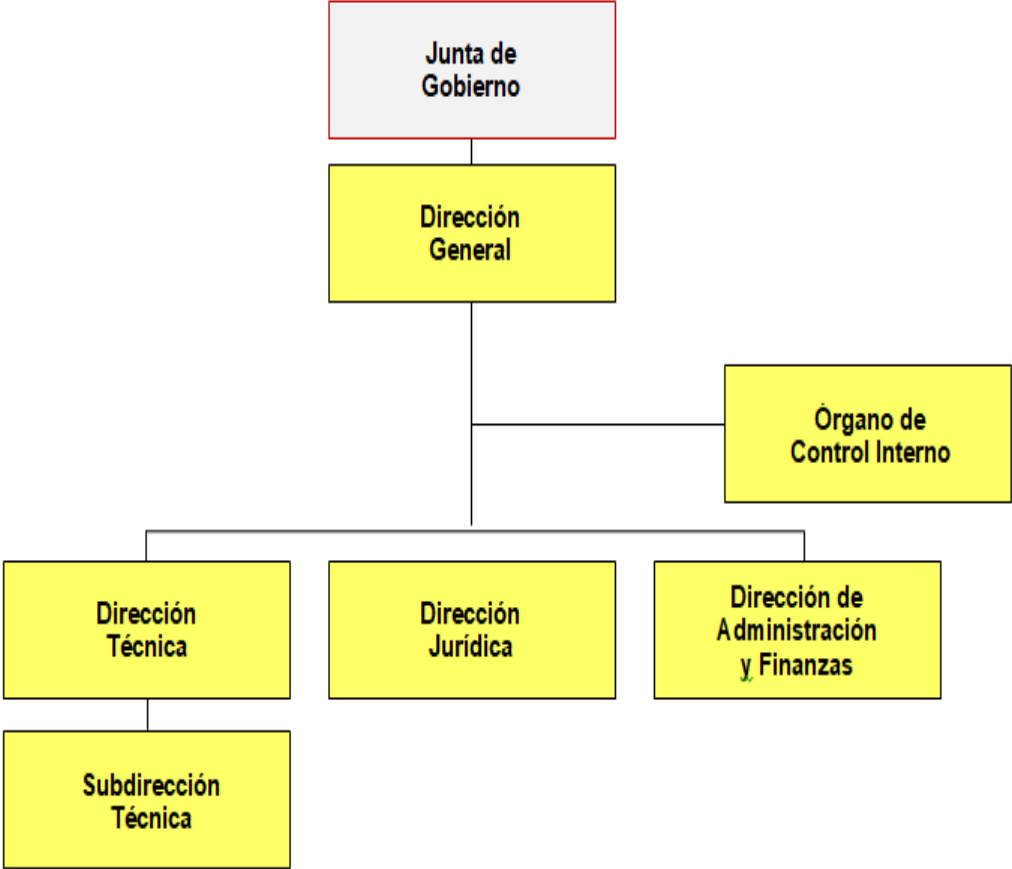
Un año después de su creación el Instituto Municipal de Chilpancingo creo otro programa llamado Ahorro previo (Autoconstrucción) es un programa que recauda ingresos propios pero de él se deriva un Subprograma con el nombre (Autoconstrucción Subsidio) como bien lo dice, subsidio porque recibimos recurso por parte de la Federación, dicho recurso que la federación nos envía por medio de transferencia bancaria a una cuenta específica, el recurso se envía al tener el 30% de avance de construcción del beneficiario, en caso de que no se cumpla % el recurso no se envía.

con fundamento en el Artículo 98, Fracción IX de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado y de conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo General emitido por referido Ayuntamiento, aprobado el primero de octubre de dos mil quince.

***“Por una vivienda digna”*** lema creado por el entonces Presidente Municipal de Chilpancingo, con la finalidad de darle al beneficiario seguridad al momento de obtener su vivienda digna para habitar.

Los valores con los que se integra el instituto dan sentido a los procesos mediante los cuales se cumplen las actividades administrativas que conforman dicha organización y la cual su principal función es dar una vivienda digna a los ciudadanos Chilpancingueños, además de brindar certeza jurídica a su vivienda.

**4.2 Estructura organizacional de la empresa.**

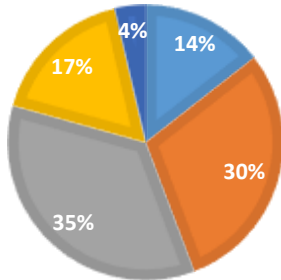


*Figura.* Estructura organizacional.

Elaboración INVICH

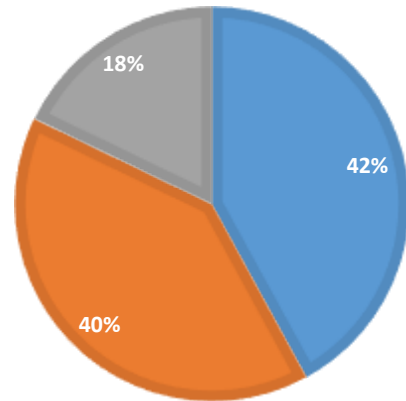
### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

- 1 NO OBSERVADO
- 2 NUNCA
- 3 OCASIONALMENTE
- 4 GENERALMENTE
- 5 SIEMPRE



### EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

- BAJO
- MEDIO
- ALTO

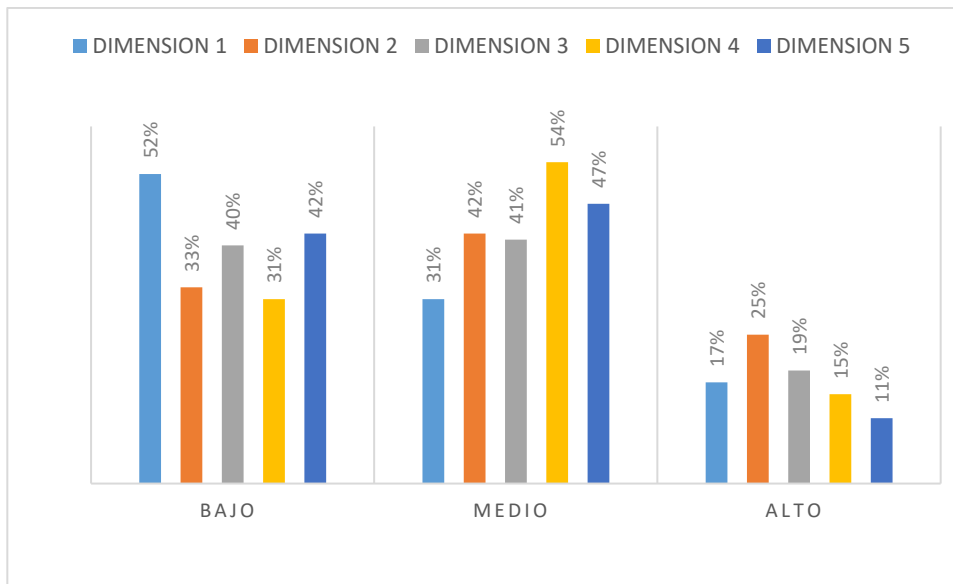


Analizando los resultados obtenidos del instrumento podemos observar que los encuestados desconocen este tipo de instrumentos de control Interno sobre la organización, lo que nos indica que al momento de contestar el instrumento tuvieron dificultad al responder las preguntas realizadas, es decir a mayor desconocimiento, mayor es la dificultad de respuesta al instrumento.

El instrumento muestra que la mayoría del personal desconoce e ignora los instrumentos que regulan la conducta dentro de la organización, así como el resto de las variables observadas en el instrumento, en el ambiente de control los resultados arrojan un nivel bajo en su conocimiento o la falta de cumplimiento hacia las normas y políticas de la organización, evaluación de riesgos obteniendo un nivel de porcentaje medio pero tiende a bajar al igual que las actividades de control, información y comunicación así como las actividades de monitoreo.



### 4.3 Representación de resultados a la aplicación del instrumento agrupados por dimensiones.



	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
<i>Dimensión 1</i>	52%	31%	17%
<i>Dimensión 2</i>	33%	42%	25%
<i>Dimensión 3</i>	40%	41%	19%
<i>Dimensión 4</i>	31%	54%	15%
<i>Dimensión 5</i>	42%	47%	11%

*Figura 7.* Gráfica sobre los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento agrupados por niveles.

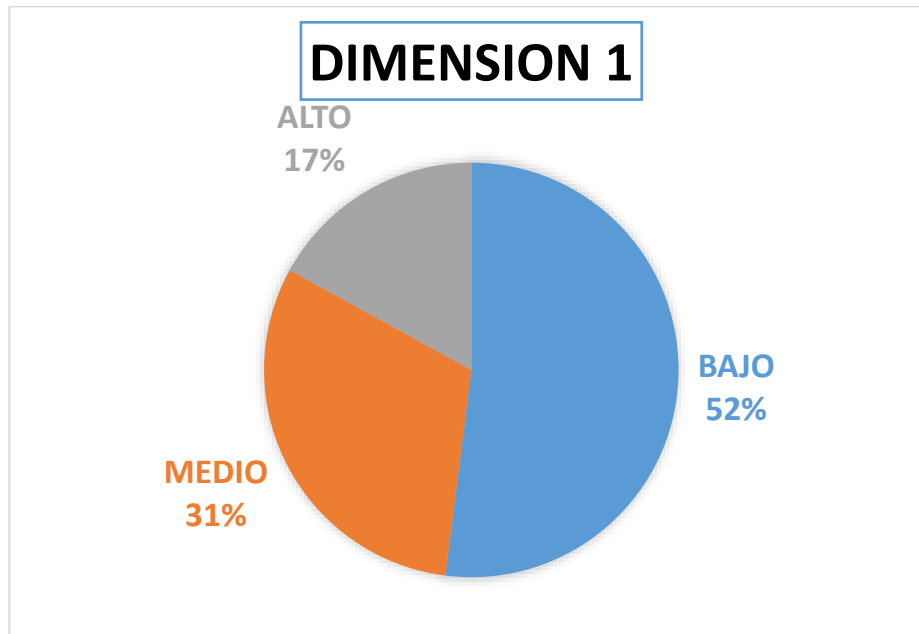
Elaboración propia.

(Federacion, 2015, pág. 5) nos dice que el control interno ha sido reconocido como una herramienta administrativa sustancial para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos y metas de las instituciones públicas, elevar su desempeño, cumplir con la normativa aplicable y consolidar la transparencia y rendición de cuentas. Si bien es cierto dentro de una organización sea privada o pública siempre existirá, una probabilidad de sufrir desviaciones en el control interno así como fraudes financieros, pero con las herramientas necesarias y con un constante monitoreo en el control interno de la empresa, contando con el apoyo de tecnologías de la información se puede evitar posibles desviaciones en el logro de sus objetivos generando un impacto positivo en la situación financiera, es por eso la importancia del constante monitoreo a tu Control Interno.

La Interpretación que nos da la gráfica mencionada anteriormente, nos muestra las cinco dimensiones con las que está conformado el instrumento y el nivel como se encuentra la organización en las diferentes Dimensiones, partiendo desde el ambiente de control, siguiendo con la evaluación de riesgo, la actividad de control con la que se maneja el Instituto, información y comunicación así como la supervisión; lo que nos muestra es un nivel MEDIO que tiende hacer bajo según la gráfica en la escala predeterminada, lo que nos indica; que en general, el Instituto cuenta con un sistema de Control Interno no autosuficiente y con altas probabilidades de no llegar a cumplir con los objetivos sino se realiza un mejora en las Dimensiones con un nivel BAJO en la escala predeterminada, para una optimización en sus áreas más vulnerables.

### 4.3.1 Primera dimensión: Ambiente de control.

Figura 1



Bajo	Medio	Alto
52%	31%	17%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento

Figura 8. Gráfica De los resultados obtenidos de la primera dimensión.  
Elaboración propia.

Con base a los resultados obtenidos en la gráfica se observa que desafortunadamente los colaboradores del instituto carecen de los valores que fortalecen a la institución, así como el desconocimiento de normas, procesos y políticas que lo conforman, la falta de compromiso hacia el instituto para el cumplimiento de sus objetivos así como la falta de lealtad debilitando la estructura institucional, detectando a su vez la posibilidad de fraudes financieros, y la falta de respaldo al control interno por parte de los Titulares del Instituto.

Si bien es cierto dentro de una organización sean pública o privada, los valores con los que cuenta el personal hacia la empresa es muy importante ya que de ellos se deriva la lealtad y el compromiso que tendrá con la institución, siendo así un elemento principal para saber si el personal con el que contamos está comprometido más allá de sus actividades administrativas y asimismo evitando que la organización se vea vulnerable a posibles fraudes; es el comprender que los colaboradores son parte de la organización y si la organización sufre una pérdida los colaboradores de igual manera la sufrirán, es por eso que con base a los resultados mencionados anteriormente se recomienda hacer una evaluación constante de su Control Interno pero sobre todo de la dimensión que corresponde al ambiente de control ya que es la que se está observando más afectada en el análisis, demostrando con un porcentaje del 52% Bajo en la escala pre-determinada dando a entender que no existen candados ni controles que detecten los fraudes que puedan existir dentro de la organización, además de la baja probabilidad del cumplimiento de su objetivo general.

Como recomendación la institución necesita crear estrategias para fortalecer el Control Interno que fortalezca la ética en la institución, así como la detección y prevención de riesgos de fraude o eventos que impacten en el logro de los objetivos, además de generar la información de manera oportuna y confiable para la mejor toma de decisiones en ambiente de control interno, así como en el control de los recursos. Una de las estrategias que puede ser un elemento muy importante para la mejora en el ambiente de control es la capacitación constante de su personal, donde se realicen ejercicios periódicamente acerca de las normas, políticas y valores del organismo involucrando a todo el personal de este esto con la finalidad de aumentar el índice positivamente en la escala de pre-determinada, para un mayor funcionamiento dentro de la organización.

### 4.3.2. Segunda dimensión: Identificación y análisis de riesgos.

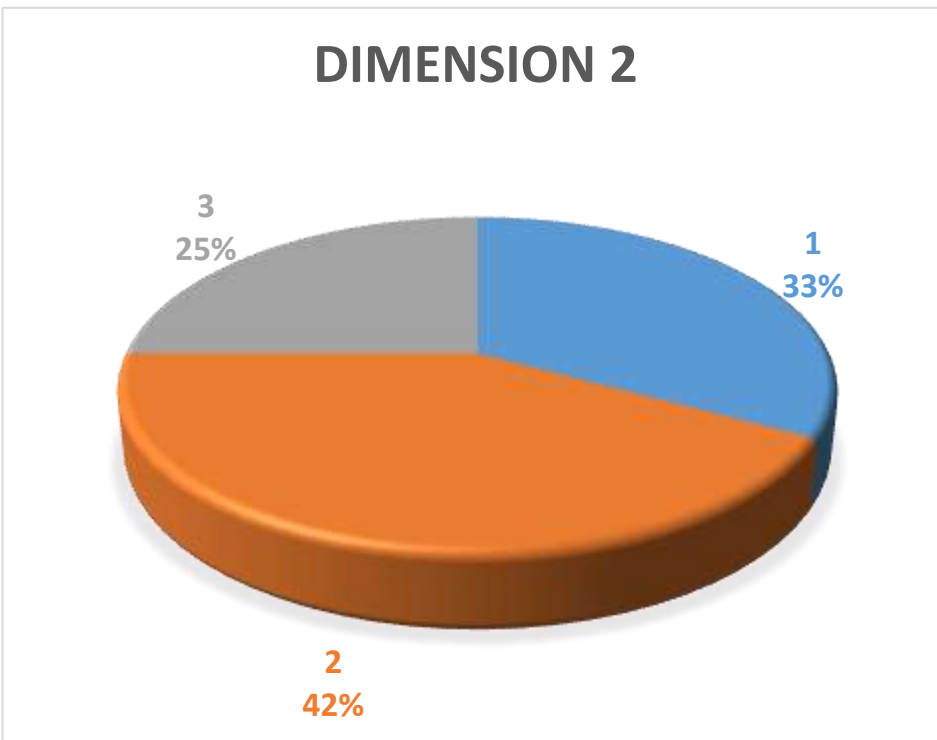


Figura 9. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la segunda dimensión.

Elaboración propia.

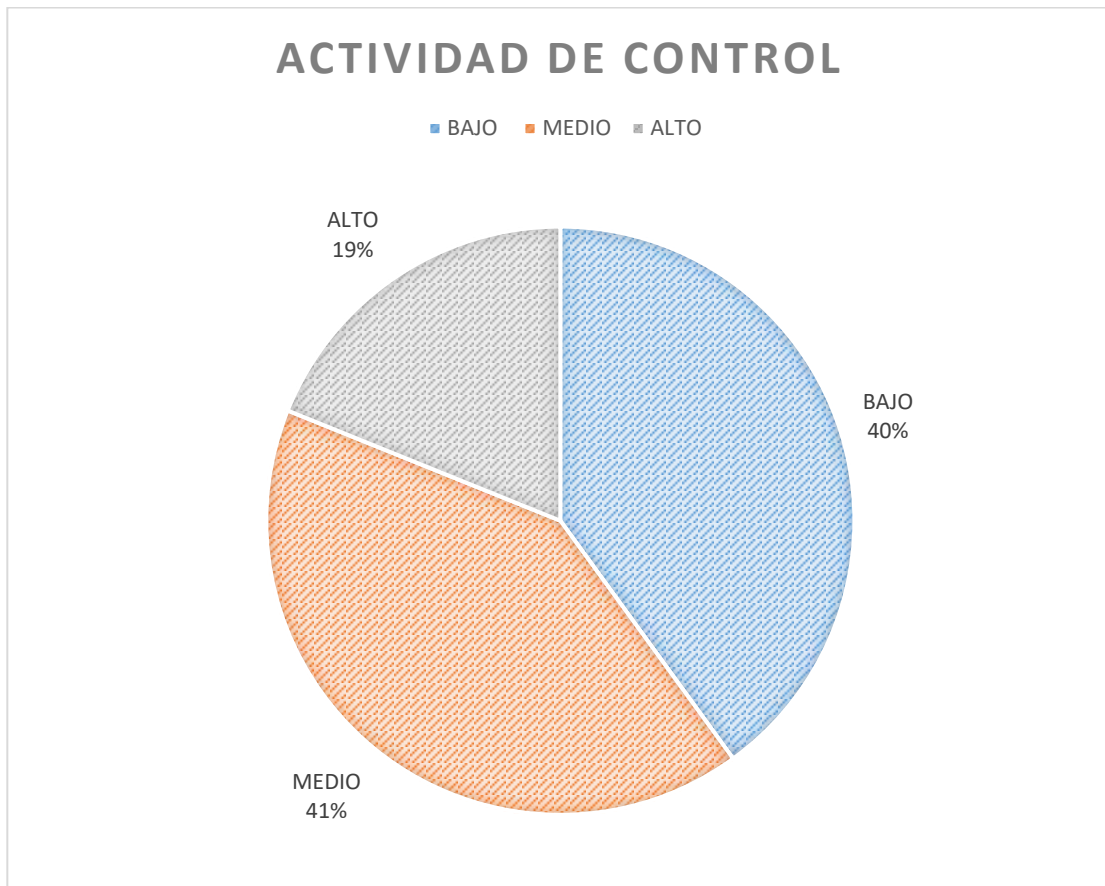
Para que una organización pueda analizar y detectar riesgos que impidan la realización de sus objetivos es necesario contar con un buen sistema de detección de riesgos, siendo esta una oportunidad para la organización permita detectar una deficiencia dentro de sus operaciones y asimismo poderla mejorar o bien realizar la disminución de esa problemática.

Desafortunadamente no es el caso de la institución ya que respecto al análisis realizado y el resultado de las gráficas el estatus es medio, inclinándose a bajo en la escala predeterminedada lo que nos indica que la institución no cuenta con una planeación, ni organización en su control interno que guie la realización de las actividades hacia la consecución de los objetivos, aunado a eso los procesos cuentan con una deficiencia que impide identificar, evaluar, corregir y dar seguimiento, dando entrada a riesgos de fraude y posibles actos de corrupción.

El instituto necesita replantear o bien actualizar su plan estratégico que oriente con base al manual de procedimientos, los procesos administrativos para la obtención de los objetivos relativos a sus actividades, actualizando a su vez la metodología, como la estructura para el buen manejo de los recursos administrativos, para el proceso general de riesgos, que permita identificar y analizar, así como evaluar las problemáticas que se están identificando e informarle al titular de la dependencia sobre la detección de fraudes o el surgimiento de fuentes internas o externas.

Como punto importante es necesario que la administración haga evaluaciones periódicamente de sus sistemas contables, y administrativos así como crear guías que ayuden al fortalecimiento de evaluación de riesgos para la detección a posibles actos de corrupción, creando estrategias con la finalidad de determinar la efectividad de sus controles internos y la prevención de los mismos, en especial a las áreas administrativas, de ingresos, y toda aquella que realice procesos de adquisición de algún bien o servicio.

### 4.3.3 Tercera dimensión: Selección y desarrollo de Actividades de Control.



<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
<i>40%</i>	<i>41%</i>	<i>19%</i>

Figura 10. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la tercera dimensión.

Elaboración propia.

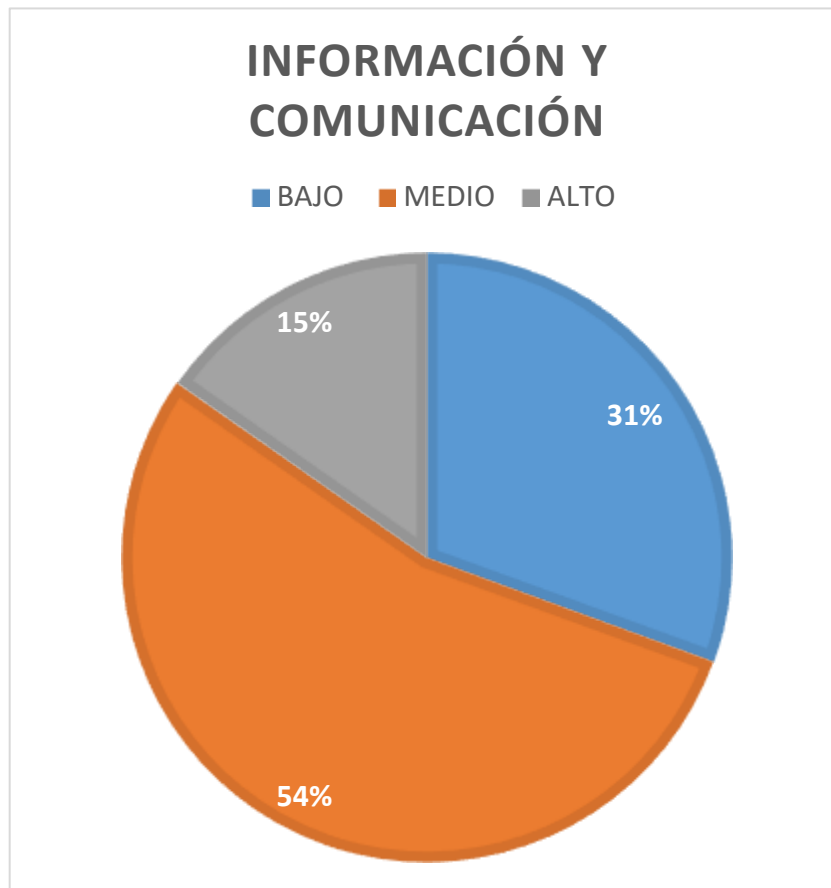
Es fundamental que una organización tenga establecidas de manera clara y concisa las acciones y actividades de control, que a su vez deben estar guiadas mediante las políticas y procedimientos con la finalidad de solucionar, responder o disminuir los riesgos que se llegaron a

detectar y que pueden afectar las actividades, como las metas y los objetivos establecidos. Es por ello la importancia de que cada institución tenga bien diseñados las actividades de control que a su vez coadyuven a dar soluciones a los riesgos detectados para así lograr cumplir con los objetivos, de lo contrario si la institución no tiene actualizado ni diseñadas sus acciones o actividades de control es muy probable que llegue al fracaso porque una vez detectadas las amenazas que pudieran existir en la organización y sus acciones no les permite dar solución es ahí donde logra el colapso.

En este caso el instituto cuenta con un porcentaje de nivel MEDIO en la escala pre-determinada que nos permite observar que sus acciones, como políticas y procedimientos no son autosuficientes para dar solución a los riesgos que pudiera presentar en la organización esto nos indica que el instituto tiene que replantear y rediseñar o actualizar sus actividades de control con la finalidad de contribuir y dar solución y respuesta a los riesgos detectados, ya que como se explica anteriormente puede dificultar el logro de los objetivos, esto con base a los lineamientos, políticas, y procedimientos para darle certeza y seguridad a sus acciones, si bien podemos observar el resultado de las gráficas arrojan un 41% en el nivel medio donde nos indica que el 41% de los trabajadores desconoce las actividades de control que conforman el instituto en sus diferentes áreas y el otro 40% lo desconoce en su totalidad, y tan solo el 19% con un nivel alto en conocimiento sabe de las acciones o actividades que lo conforman, mismo resultado que nos alerta y nos indica que es de suma importancia capacitar al 80% de su personal para que a su vez se encuentren informados de las acciones que existen dentro de su organización y mismas que pueden dar solución a los riesgos detectados, y aumentar su nivel de conocimiento para el alcance de los objetivos, ya que sin las actualizaciones es muy difícil que llegue a cumplir con sus objetivos.



#### 4.3.4 Cuarta dimensión: Información y Comunicación de Control Interno.



Bajo	Medio	Alto
31%	54%	15%

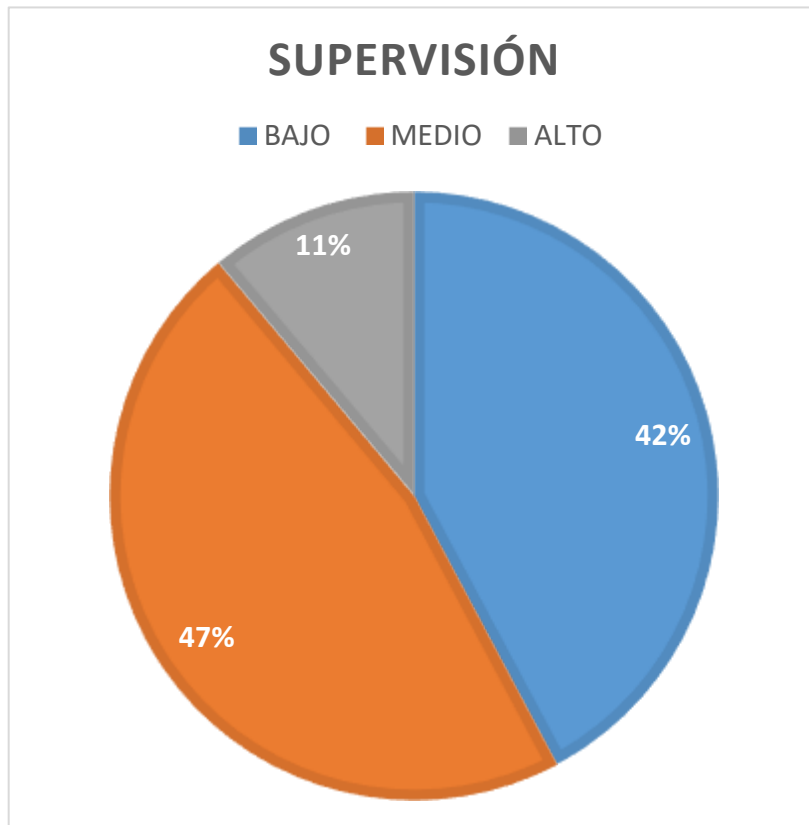
Figura 11. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la cuarta dimensión.  
Elaboración propia.

En una institución es muy importante que dentro de ella exista información y comunicación esto con la finalidad de que la institución lleve a cabo sus actividades y funciones así como responsabilidades del Control Interno, la información y comunicación es de vital calidad, se necesita tener acceso a comunicaciones en relación a eventos tanto internos como externos, siendo así importante el manejo de la información dentro de la organización, ayudando a salvaguardar la documentación e información que se debe conservar dependiendo la importancia. Si una institución carece de políticas, procedimientos, mecanismos, no procesa bien la información obtenida, al comunicar la información de un departamento a otro su eficacia es deficiente como resultado obtendrá la falta de eficiencia para el logro de sus objetivos.

Como resultado obtenido en el gráfico que se visualiza anteriormente podemos observar que en el nivel de información y comunicación con el que maneja el instituto es un nivel MEDIO con un porcentaje del 54% pero tiende a ser BAJO dando a entender que el 31% de los colaboradores poseen un nivel bajo de conocimiento de información.

Solo un 15% de los entrevistados demostraron que cuentan con un nivel ALTO de información respecto al control interno de la organización dándonos un indicador que la mínima parte del personal sabe cómo manejar la información y comunicación del instituto, alertándonos que se requiere de la reestructura o rediseño de sus políticas, para poder obtener, procesar, validar, y comunicar la información financiera, contable, de disciplina financiera, y operacional, requerida en el desarrollo de sus operaciones para el logro de sus objetivos, realizándolos de manera eficiente y eficaz, de otra forma si el instituto no logra rediseñar, o actualizar sus políticas y procedimientos muy difícilmente llegue a lograr lo que se propone. Una recomendación al instituto es el crear un Plan de Desarrollo de Sistemas de información, así como la realización de evaluaciones a su control interno y la capacitación constante de su personal en materia de comunicación e información para el procesamiento adecuado de la información obtenida de la organización.

#### 4.3.5. Quinta dimensión: Supervisión y deficiencias de Control Interno.



Bajo	Medio	Alto
42%	47%	11%

Figura 12. Gráfica sobre los resultados obtenidos de la cuarta dimensión.

Elaboración propia.

Según (Federacion, 2015) nos dice que la supervisión de control interno es esencial para contribuir y asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos institucionales, el entorno operativo, el marco legal aplicable, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos.

Como lo menciona la Administración pública de la federación, en el párrafo anterior, el supervisar de manera periódica el control interno nos ayuda a detectar posibles fraudes, o eventos internos que no nos permite el logro de nuestros objetivos, o alguna actividad que se esté llegando a duplicar, pero para poder lograr y evitar posibles riesgos es necesario el análisis de los procedimientos y políticas ya que de ellas emana todo el proceso de Control Interno y sus actividades que lo conforman ya que son la guía para aplicar las actividades o las acciones de manera correcta.

en el grafico anterior nos indican que el 47% de los datos obtenidos se encuentran en un nivel MEDIO de la escala pre-determinada en lo que concierne al conocimiento de la existencia de la supervisión de deficiencias de control interno en el instituto seguido por el 42% ubicado en el nivel bajo lo cual nos indica que la mayoría del personal entrevistado desconoce e ignora la supervisión que tiene que existir al control interno para su mayor cumplimiento de sus objetivos, restando así un 11% en el nivel alto.

Con los resultados obtenidos podemos hacer un análisis donde se determina que la institución cuenta con deficientes procedimientos que permiten lograr una adecuada supervisión en el control interno institucional, además del seguimiento a la evaluación de los procesos internos, es necesario que el instituto implemente evaluaciones constantes en control interno por procesos administrativos donde se esté realizando el gasto y en programas de anticorrupción con la finalidad de identificar si los controles establecidos son los correctos para la detección de los posibles fraudes.

## CONCLUSIÓN

Dejando en claro los conceptos de control interno, control interno contable, control interno administrativo y cómo influye en una organización, basándonos en la experiencia de autores de los cuales se consultó para la realización de esta investigación, y para el mayor entendimiento del tema, todo esto con la finalidad de entender un poco más el argumento y ver el valor que le da a una empresa contar con un buen Sistema de Control Interno contable como administrativo, para el logro de sus objetivos.

Esta investigación permite abrir un poco más el panorama, y la importancia que es saber el manejo del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo para el mejor desempeño en sus actividades y el poder de detectar a tiempo si existe un posible fraude en la organización, además de analizar los estados financieros y el grado de una buena planeación organizacional, para la mejor toma de decisiones, obteniendo un resultado favorable para la empresa.

## Referencias

- Arangon, M. R. (2017). *Control Organizacional: ¿sistema o agregado de elementos?* Recuperado el 2022, de Archivo de texto: Recuperado el de junio de 2021  
<http://www.redalyc.org/html/3223/322327241005/>
- Bohorquez , L. E. (2011). *Sistemas de control estrategico y organizacional. Criticas y desafios*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado el 12 de octubre de 2017  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415012>
- Cashin, Neuwirth & Levy, (2008). (s.f.). *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)
- Chiavenato. (1916). *Control de gestion y Control Interno*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado de  
[http://descuadrando.com/Control#cite\\_note-2](http://descuadrando.com/Control#cite_note-2)
- COSO. (1992,2004,2013). *Marco Integrado de Control Interno*. Obtenido de Archivo de texto:  
Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- COSO. (31 de Agosto de 2012). *Control Interno y sus 5 componentes segun COSO*. Recuperado el 22 de Febrero de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Craig, L. (2006). *Teoria de control*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado de  
<https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2664.2006.01208.x>
- Farías, G. (10 de noviembre de 2017). *Control interno con sentido humano, social y cívico*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado de <https://contaduriapublica.org.mx/2017/11/10/control-interno-con-sentido-humano-social-y-civico/#:~:text=El%20control%20es%20fundamental%20para%20asegurar%20el%20cumplimiento,contribuyen%20al%20%C3%A9xito%20y%20sustentabilidad%20de%20la%20mis>
- Farol, H. (2016). *Administracion empresarial*. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de Procesos administrativos: <https://administracionempresarialcali.jimdofree.com/proceso-administrativo-control/>
- Federacion, A. S. (2015). *Modelo de Evaluacion de Control Interno en la Administracion Pública Estatal*. Obtenido de Archivo de texto.
- Gonzalez A. A . (2013). *El control Interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Hernandez Ortiz, M. J., & Ruiz Jimenez, C. (2017). *el control en las organizaciones: un marco de estudio*. Obtenido de Archivo de texto: recuperado el 12 de octubre de 2017  
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElControlEnLasOrganizaciones-2234297.pdf
- latinoamericana, O. e. (17 de 03 de 2017). *cielo*. Obtenido de  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Liviu, C., Soriana, G., & Radu, O. (2008). *Sistema de control estrategico y organizacional*. Obtenido de Archivo de texto: Reecuperado de  
[https://www.academia.edu/12875403/SISTEMAS\\_DE\\_CONTROL\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_Y\\_ORGA](https://www.academia.edu/12875403/SISTEMAS_DE_CONTROL_ESTRAT%C3%89GICO_Y_ORGA)

NIZACIONAL\_CR%C3%8DTICAS\_Y\_DESAF%C3%8DOS\_STRATEGIC\_AND\_ORGANIZATIONAL\_CONTROL\_SYSTEMS\_CRITICS\_AND\_CHALLENGES

Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&printsec=frontcover&dq=isbn:9702605555&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&dq=isbn:9702605555&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Robert, A. (1916). *Sistemas de control de gestion*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado de [http://descuadrando.com/Control#cite\\_note-2](http://descuadrando.com/Control#cite_note-2)

Santa cruz, M., & Marinelly. (28 de Octubre de 2014). *El control interno basado en el modelo COSO*. Obtenido de Archivo de texto: Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/832-Texto%20del%20articulo-1080-1-10-20180524.pdf>

Sociedad, R. U. (11 de 2020). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=2218-3620&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=2218-3620&lng=es&nrm=iso)

*Unirioja*. (3 de 8 de 2016). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=24957>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,  
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

Cuernavaca, Morelos a 09 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Cinthia Itzel Hernández Rojas, con matrícula 10036966, con el título **Evaluación del Control Interno Contable y Administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ.**  
Profesor investigador de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917  
<https://www.uaem.mx/fcaeí> correo: posgrado.fcaeí@uaem.mx

**UAEM**  
RECTORÍA  
2023-2029





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2024-03-16 08:34:57 | Firmante**

H1gbhy2WnbuC+ANxLiMyE/Y/LbmqIAVDIW0EGJ2aVvFT+/7IEDoz8XHy44K37yD01aavkQ0levmNdnWcAfnwA7Qfxh/JNXokWz8oGvj0KONOaua43yOtelc+9CD2majjU6RRHp  
o9umMZjJ63oWlOnj22v8OWvPPj84EAd97FNAT6HkzrcXlHe1wrCAAcVnrjohVY9hXVCshDmbqqYWjY1/xEsLXsqFlf5ifQvK/G8gTuWl0bnfgM4rD+fijMHibHfTLCJJsrak5DFIZSSL  
TxzdKU108ITEexytSfmZC6C6aj0P49b535wpu7jvhyoSK8/WYzcnawt+CokrBY3oqjQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[hAaFqsCGc](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/ucU2KWh5IDB4TWmUNqxaclTD1lfr5T7o>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 22 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Cinthia Itzel Hernández Rojas, con matrícula 10036966, con el título **Evaluación del Control Interno Contable y Administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES.**  
Profesor investigador de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2024-02-25 22:50:28 | Firmante**

fwazWj2Q/5p8iNo5t2VjqlgjL3lF+rN+vebGpNjG/WyOacRCgrVYykBgsW+85Kuru9dEve41hzqxu4l6X5HuCWmq58hO4yBLQN5fS/v/m7vuKKXLzsiUlo7SEnEPpk5AgqnyhtdwAFSPttdbG7aD7a5fclKgS5Mlov4usVKDjJO1E8M7tKN2B7YgikArSFyHuAC4oUHoTeUwBujlAjbPh6Jj7LkQSmwiqgnwZDQE9brlEmcbWHGwOODLzTA2t3HKVI0slyUPlvRMJxn00oEwQrMSIsPUQzTTvKgxXn+3y7Ws3UaCLSLx00qSSAtuCj0rEi31KQv7eioDNk51PDgg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[ARiW7K9vU](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/AXNCW1S7YI8UNhXTIIXR3L9gVleHWV8O>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 22 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Cinthia Itzel Hernández Rojas, con matrícula 10036966, con el título **Evaluación del Control Interno Contable y Administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**Dr. Augusto Renato Pérez Mayo.**  
Profesor investigador de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-03-13 15:03:14 | Firmante**

Du4THjuJVlDC2yEOb5OPzzxPxbVQliF3hH+87ov6ZL1sq857uXag33LiLOvD2SOhR9V4FivS2luCkSHbiq5sMxztKQU6TE1kmCqdao37BSgihYOXkHspg36dSE5saA1fZrL2uKhEvQx1qqrB45AaA8KDCs95wXdlQwXjQjIN6Rdlu3GoF1CfzQLYjmDRGs2ahwjJ/XWsFvqRoFfzWc1ywwiBinLxJoekMDCubyAQqA5/GtD3BSKhGiiOA3CBUSEN2mTuTpzgUfUgrtqG1dabDjPjFp6D/xCn0DpKaCslTWgUN0dAPH9trnYwLpC9Ypqkz0SVvrWhJuXE1YYpyoq8w==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[e0jaXhQOi](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/lGyC3tLPUt0joKEzwMj3M6aZaU6Xet2e>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 22 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Cinthia Itzel Hernández Rojas, con matrícula 10036966, con el título **Evaluación del Control Interno Contable y Administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**Dra. Nohemí Roque Nieto.**  
Profesor investigador de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2024-03-13 15:02:41 | Firmante**

sVislrCBU+2p1MasF00o1g4UEiwTJdFfg+TVN14brh/d4MkK4zoUBC5Gg/99VeHHtdagiqpTI5psm2Zzx5Fs9hsv4Obcg3KU/wFJBNJyb/kT4KdU6NiolfISacPmvTbhTuxoJ5yq54FUsrETSNIArm5TUJ0IffBKoF0sZR8IDXijn5RgE40iwSPp4HLYcs1dpQRFZvCfApjEgGsdQmbAN/KzdVmXjAaXUNQlaSi159Tc7hr4I5BI9HiOf87rjZVjv09vVKuHwR2zghso3V4XEYAG7UIT2+ZVNem5ebmmGmaFGjic5JA+BotdFeULOqgMZ+3T56aYNCn+zaKxQn15JA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[Nvci85Mxn](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/2ZEc7BeD4aqykTHwpY0QXaAtwtX6hsLX>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 22 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Cinthia Itzel Hernández Rojas, con matrícula 10036966, con el título **Evaluación del Control Interno Contable y Administrativo del Instituto Municipal de Vivienda de Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi.**  
Profesor de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI** | Fecha:2024-03-15 13:58:24 | Firmante

VwqhVWtI8ga8lOh8nmBhA5glOj3LyxSlpRDEO+u8uvFCz+5VfceaS7dfRIfyMtl+scELMvBYb3p6waBSIjEO//JSHzqZiyfHGe2PijqwSe8FsmN1I/t72m/bmcLeL7676FtdGqO20x9K0xuPigUhaHTjftTbPs+N4XPYXUz5w1dRDlnpjaJV6BEMJro3aupsBP+WYpUYHiqZ9lh1JqlhUccUzI+x8kYGTn+nxIWFpXNPEhYp5XF0Tc78+s3o9XImjrQ07ehos93J+f8JsxoBeH6d2UhxWfcUGulAyR6o0Z5R9X5rQLqlBSke7G4kBuYMAU2bjU2ToaKQH0ieLtmg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[89q7revAC](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/w7w1VEBk2YKD1N0UFWNiP1B6uM1Bsu5q>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029