



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“INSTITUCION PÚBLICA Y LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**PRESENTA**

**EDGAR SANCHEZ VIVAR**

**DIRECTORA**

**M. EN A. CAMELIA ARIADNA MARTÍNEZ FRAGOSO**

**REVISORAS**

**DR. EN C. ESTHER FIGUEROA HERNÁNDEZ**

**DR. EN C. LUCILA GODÍNEZ MONTOYA**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, ENERO DE 2018.**

Texcoco, México a 15 de Noviembre de 2017

Asunto: Etapa de digitalización

M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO  
PRESENTE.

AT'N: L. en D. Marco Rodrigo López González  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base a las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado

"Institución Pública y la Importancia del Control Interno"

Que para obtener el título de Licenciado en Economía

Presenta el (la) sustentante Sanchez Uivar Edgar

Con número de cuenta 0921353, se concluye que cumple con los requisitos teórico-

Metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo

Continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

  
Dra. en C. Es. Ester Figueroa Hernández  
NOMBRE Y FIRMA DEL REVISOR

ATENTAMENTE

  
Dra. en C. Lucila Godínez Montoya.  
NOMBRE Y FIRMA DEL REVISOR

  
M. en A. Camelia Anaidna Martínez Fragoso  
NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR

c.c.p. Sustentante: Sanchez Uivar Edgar

c.c.p. Director del trabajo terminal: M. en A. Camelia Anaidna Martínez Fragoso

c.c.p.- L. en D. Marco Rodrigo López González.



## AGRADECIMEINTOS

Sin duda alguna es una experiencia inolvidable, de corazón en la mano agradezco muchísimo el esfuerzo de mis padres **Jesús y Domi**, he salido adelante gracias a ellos, ya que siempre están atrás de mi apoyándome en todo, gracias Dios por estos padres tan maravillosos que me brindaste sin ellos no sería nada.

A mis hermanas por estar al pendiente de mí y brindarme su apoyo en los momentos buenos y malos, de mi gran institución que no podía faltar, ya que me abrió las puertas de su corazón fue mi segunda casa en la cual me dio mucho, estoy tan orgulloso de ser parte de esta institución Universidad Autónoma del Estado De México, y al cuerpo administrativo ya que sin ellos este sueño se aria realidad.

A mi maestro **Ing. Javier Bernardo Sánchez Casao** por brindarme su apoyo y dedicación a esta proyecto, mil gracias por esas dos horas que le invertíamos después de laborar, ¡gracias Ing.!

A mi maestra tan querida que siempre me apoyo en todo momento con este proyecto y aunque a veces me daba unas buenas regañadas siempre supimos salir adelante **M. en A. Camelia Ariadna Martínez Fragoso.**

A mis revisoras que me dedicaron de su valioso tiempo a este proyecto para poder compartir sus conocimientos y así fortalecer este proyecto. **Dr. En C. Esther Figueroa Hernández y M. en C. Lucila Godinez Montoya.**

**GRACIAS.**

# ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Objetivos .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos particulares .....	5
1.3 Hipótesis .....	6
II. ANTECEDENTES .....	7
2.1 La importancia de las Instituciones Públicas en la Economía .....	7
2.2 Estructura de Correos de México .....	11
2.3 Participación de los Sectores Económicos .....	27
III. MARCO TEÓRICO .....	31
3.1 Definición del Control Interno .....	38
3.2 Importancia del Control Interno .....	40
3.3 Objetivos del Control Interno .....	43
3.4 Elementos de Control Interno y su Clasificación .....	44
3.5 clasificación del control interno .....	44
IV. METODOLOGIA .....	47
4.1 Diagnóstico del SEPOMEX .....	47
4.2 Diagnóstico del control interno .....	48
4.3 Diseño del sistema de control interno mediante el método COSO II en la Institución .....	50
4.4 Establecimiento de objetivos .....	51

4.5 Gestión del Riesgo empresarial (ERM) .....	51
4.6 Definición de Control Interno COSO II ERM .....	52
4.7 Objetivos deben ser: .....	56
V. RESULTADOS.....	59
5.1 Análisis de la información población y muestra.....	59
5.3 Diagrama de procesos de Control Interno .....	63
5.4 Identificación de factores claves .....	64
5.5 Análisis FODA.....	75
5.6 Levantamiento de procesos .....	76
VI. CONCLUSIONES .....	81
VII. RECOMENDACIONES .....	86
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
IX. ANEXO .....	92
9.1 Aplicación del cuestionario del Control Interno .....	92
9.2 Evaluación del Control Interno .....	93

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura de Correos de México .....	12
Cuadro 2. Matriz planeación estratégica 2017 .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama General de Correos de México .....	13
Figura 2. Logística en los centros de distribución SEPOMEX, 2015 .....	14
Figura 3. Llegada de la paquetería en el CEDIS SEPOMEX, 2015.....	15
Figura 4. Logística en los centros de distribución SEPOMEX INTERNACIONAL, 2015....	16
Figura 5. Logística de entrega en los CEDIS. SEPOMEX, 2015.....	17
Figura 6. Logística en los centros de distribución ALIANZAS SEPOMEX, 2015.....	18
Figura 7. Logística de entrega en los CEDIS. SEPOMEX, 2015.....	19
Figura 8. Clasificación de las cartas nacionales e internacionales .....	22
Figura 9. Mensajería Express (Mexpost).....	24
Figura 10. Logística de operación SEPOMEX 2016.....	25
Figura 11. Publicaciones periódicas máxima de 1.5 kg .....	26
Figura 12. Matriz de COSO .....	55
Figura 13. Proceso de registro 2016 .....	65
Figura 14. Diagrama del proceso del Ambiente de Control, 2017.....	66
Figura 15. Clasificación de la paquetería y mensajería, 2017 .....	67
Figura 16. Diagrama del proceso de Administración de riesgos, 2017 .....	68
Figura 17. Diagrama del Proceso de Actividades de Control.....	69
Figura 18. Registro de mensajería 2017 .....	70
Figura 19. Diagrama del proceso de Sistemas de Información 2017 .....	71
Figura 20. apa del recorrido del cartero 2017.....	72
Figura 21. Diagrama del Proceso de Supervisión del Sistema de Control y Monitoreo, 2017 .....	73
Figura 22. Inspección de la Paquetería y Mensajería 2017 .....	74
Figura 23. Aplicación de autoevaluaciones.....	86

Figura 24. Metodología para el cumplimiento de los objetivos .....	87
Figura 25. Implementación de Auditorías .....	88

## **ÍNDICE DE GRAFICAS**

Gráfica 1. Volumen de correspondencia en los Sectores Económicos, 2016 .....	30
Gráfica 2. Promedio de las normas del Control Interno 2017 .....	62
Gráfica 3. Supervisión.....	79
Gráfica 4. Ambiente de Control.....	81
Gráfica 5. . Administración de Riesgo .....	83
Gráfica 6. Actividades de Control.....	84
Gráfica 7. Información y Comunicación .....	85

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Métodos de la Investigación.....	37
Tabla 2. Componentes del Control Interno.....	44
Tabla 3. Ponderación de Valores por Competente y Respuesta .....	61

## I. INTRODUCCIÓN

La Administración Pública Federal del Gobierno Mexicano ha realizado esfuerzos en los últimos años para mejorar los recursos que le han sido conferidos, estos intentos se han traducido como se les conoce hoy en día en del Control Interno.

Se encuentra vigente un acuerdo en materia de Control Interno expedido por el Ejecutivo Federal y un Manual de Aplicación General en Materia de Control Interno, en ambos documentos que se observan los esfuerzos del gobierno por mejorar los mecanismos adjetivos de las Instituciones Públicas en busca de optimizar y reducir los costos de operación de los programas que les han sido asignados (Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2014).

Este esfuerzo se reforzó por un decreto de austeridad emitido por el poder ejecutivo federal en diciembre del 2012 y por una iniciativa del plan nacional de desarrollo conocida como programa para un gobierno cercano y moderno el primer documento establece los lineamientos que deben de cumplir las instituciones públicas para poder reducir su gasto y el segundo plantea las estrategias para un acercamiento con la ciudadanía gobernada, en términos de eficacia y eficiencia.

A pesar de estos esfuerzos realizados, falta mencionar en los documentos antes citados “el cómo” se van a alcanzar las metas esperadas, por lo que este documento pretende en sus alcances definir el cómo mejorar la operación de las actividades adjetivas de las instituciones públicas que conlleven a mejorar los procesos sustantivos y por lo tanto la atención al ciudadano con la consecuente reducción de costos de operación y administración. (Plan Nacional de Desarrollo, 2014).

El modelo de Gestión de Control Interno es la herramienta ideal que permite definir como alcanzar las metas establecidas en las Políticas Gubernamentales y es por eso que el presente estudio está dedicado al diseño y desarrollo de este modelo COSO.

## 1.1 Planteamiento del problema

Las diversas políticas públicas creadas por las autoridades del gobierno mexicano establecen principalmente que hacer para mejorar o modernizar la administración pública con la intención de hacerle más eficiente y eficaz en beneficio del ciudadano, tal es el caso del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2016 en el cual se establecen 209 líneas de acción 28 estrategias y 5 objetivos, sin embargo, no se indica en este programa como se dará cumplimiento operativo a estas líneas de acción

Por otra parte, se tiene el acuerdo por el que se emiten las disposiciones en materia de Control Interno y el manual administrativo de aplicación general, así como el decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público así como la modernización de la administración pública federal. El primer documento establece un modelo de control interno que describe de manera genérica en tres niveles de control sin embargo falta indicar las acciones que llevaran a la aplicación de este modelo.

Por lo anterior se desprende proponer y diseñar un modelo de gestión en materia de control interno que articule estas políticas públicas, así como apegadas a un entorno real de las vivencias y condiciones de las dependencias y entidades de la administración pública federal.

Por lo que se hará un estudio en caso del Servicio Postal Mexicano, órgano descentralizado del gobierno federal que cuenta con patrimonio y personalidad jurídica propia, el modelo de gestión de control interno es aún más particular, fundamentalmente por su estructura administrativa que da servicio al 98% de los ciudadanos mexicanos dispersos a lo largo y ancho del país, esta estructura administrativa está conformada por más de 2000 oficinas y 16,000 trabajadores de base y confianza que operan los procesos de recepción, clasificación,

transportación y entrega de más de 60 millones de piezas postales mensualmente. Esta situación se complica ante la ausencia en décadas de una disponibilidad presupuestal que le permita modernizar su infraestructura, principalmente tecnológica para un mejor control de la materia postal. Factores que se suman a la complicada implementación de un Sistema de Control Interno Institucional por la diversidad de las estructuras orgánicas de las oficinas postales y la idiosincrasia particular de los trabajadores en cada una de sus regiones de trabajo (PGCM, 2014).

**¿El modelo de gestión interno basado en caso es la alternativa para el Servicio Postal Mexicano?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un mecanismo de gestión de Control Interno para SEPOMEX, basado en el modelo COSO.

### **1.2.2 Objetivos particulares**

- Identificar posibles áreas de oportunidad y sugerir acciones que fortalezcan los sistemas de control interno a fin de incidir en su eficacia.
- Explicar la importancia del Control Interno.
- Realizar un Diagnóstico del Control Interno en las Instituciones Publicas SEPOMEX.

### **1.3 Hipótesis**

El modelo de Gestión de Control Interno en el SEPOMEX propone estrategias que permitan establecer a la entidad cumplir con sus objetivos y metas para los cuales fue creado, ya que el sistema de control interno le permitirá controlar su gestión, sus procesos y evaluar los resultados.

El modelo permitirá evaluar el estado que guarda la implementación del sistema de control interno con base en los cinco componentes del modelo COSO, Ambiente de control, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión.

## II. ANTECEDENTES

### 2.1 La importancia de las Instituciones Públicas en la Economía

El fin del estado y de las Instituciones que lo integran, es promover el bienestar social y en general el desarrollo humano, en condiciones de estabilidad, perdurabilidad y en memoria entre los diferentes factores sociales. Esto significa proveer estos bienes públicos en condiciones de equidad seguridad y justicia. Un sistema democrático se consagra a materializar estos fines de tal suerte que todos y cada uno de los integrantes del cuerpo político estén en condiciones de lograr la realización personal implica la accesibilidad a mínimos de bienestar traducidos en salud, educación, trabajo, alimentación, seguridad, equidad, ingreso, un ambiente limpio entre otros bienes públicos (economía Institucional marzo 2016).

Las diferentes instituciones y organizaciones de nuestro país, son piezas fundamentales que enriquecen las necesidades existentes en cada una de ellas, dado que, a través de sus labores, cuando estas son desarrolladas con eficiencia y eficacia, se pueden alcázar los niveles de productividad proyectados, sin dejar a lado la orientación que debe de recibir por parte de los altos mandos.

Es importante mencionar que actualmente se puede observar el grado de resistencia expresado por muchos funcionarios que integran las instituciones públicas ante el actual cambio de administración en nuestro país, este generado ante el desconocimiento de las nuevas propuestas de trabajo dadas por el personal de nuevo ingreso o el temor ante los posibles cambios generados por ellos, así como el resultado de implementarlos.

Además, es necesario resaltar que en muchos casos existe la disposición de los funcionarios que integran estas instituciones de gobierno, para formar parte de estos equipos de trabajo, pero es entendible que ante estos cambios se requiere un

proceso de acomodo, orientación y fortalecimiento del nivel de confianza, conocimiento de la trayectoria de los funcionarios dentro de la administración, su nivel de preparación y experiencia en las áreas de trabajo entre otras cosas.

Para estos casos, donde los factores están inmersos son seres humanos con grandes cualidades, trayectoria laboral, intereses propios y deseo de crecer dentro de la estructura organizacional y funcional de estas entidades públicas, es necesario formar equipos de trabajos que estén integrados por personas con alto nivel de conocimiento de la situación existente, que permitan diseñar en conjunto con personal de recién ingreso áreas de trabajo alianzas estratégicas encaminadas a un objetivo en común, donde pueda verse enriquecidas ambas partes de comportamiento los conocimientos existentes y las nuevas tendencias de trabajo diseñadas.

El personal que existe dentro de cada una de estas instituciones públicas, debe valorarse, apreciarse y resaltar el tiempo que ha ofrecido a cada una de ellas, las altas autoridades deben comprender que la trayectoria de cada una de estas personas dentro de cada una de ellas no puede ser reemplazada o sustituida con cada cambio de administración, las competencias desarrolladas tienen valor adicional que enriquecen estas áreas de trabajo y no existen estos factores de medición comparable con esto.

La importancia de las instituciones gubernamentales son lugares de trabajo que deben promover de manera constante la ideología de un servicio de alta calidad, de un trato cordial y de un desempeño expedito que cubre las necesidades de las personas que requieran de ellos.

Durante el primer semestre de 2015, la economía mexicana mantuvo un desempeño favorable, a pesar de un entorno internacional complejo y en el que se materializaron varios de los riesgos a la baja identificados en los criterios Generales de política Económica para el 2015, en el primer semestre del año, destaca una

economía mundial que crece por debajo de las expectativas. Adicionalmente, el crecimiento del PIB durante el primer semestre de 2015 fue impactado negativamente por una reducción de la actividad petrolera, ya que en el periodo enero-junio de 2015 la extracción de petróleo y gas natural tuvo una reducción anual de 7.3% (PGCM, 2016).

Por su parte, los indicadores de la demanda interna en México apuntan que tanto el consumo como la inversión siguieron recuperándose como consecuencia del crecimiento del empleo formal, la disminución de la tasa de desocupación y la reducción de la inflación a mínimos históricos

México ha mostrado un ajuste ordenado de sus mercados financieros y mantiene un ritmo de crecimiento mayor que el observado en 2003 y 2004, al analizar la evolución de la economía por grandes sectores productivos, continua observándose un crecimiento balanceado, salvo por la minería petrolera que sigue mostrando crecimiento, en particular, en el primer semestre del año se ha determinado un mayor dinamismo del consumo, un comportamiento favorable de los servicios y un sector externo impulsado por las exportaciones automotrices.

Se determinaron en el primer semestre factores externos que limitaron el crecimiento económico del país. Por ejemplo, el lento desempeño de las actividades industriales en Estados Unidos provocó una desaceleración en el primer semestre de las exportaciones no petroleras y de la producción industrial en México, sin embargo, los efectos negativos fueron contrarrestados en gran medida, por un fortalecimiento de la industria automotriz. El desempeño favorable de dicha industria ha sostenido el crecimiento de las exportaciones y de la actividad manufacturera, así entre enero y julio, se produjeron 2 millones de unidades, la mayor producción para un primer semestre en la historia. La recuperación que comienza a registrar la producción industrial de Estados Unidos se está reflejando en una aceleración de las exportaciones no petroleras incluyendo el sector automotriz, las cuales tuvieron crecimientos mensuales significativos en el mes de julio y junio, en particular durante

julio de 2015 éstas aumentaron a una tasa mensual de 7.7% (mayor crecimiento desde agosto de 1995) (Estados Financieros, 2014).

## **Servicio Postal Mexicano**

Se menciona que en América y en todo el mundo las comunicaciones entre puntos distantes fueron en su forma primitiva, iniciándose con el humo el sonido de las caracolas marinos, la percusión originada por tambores u otros elementos llegando hasta el uso de la escritura

“Correo, viene de correr y se remonta a épocas en que los portadores de nuevas eran verdaderos atletas, dedicados a llevar y traer noticias y documentos para la nobleza, casta sacerdotal y preferentemente, para los militares, donde la información que trasmitían era de vital importancia logística para el movimiento de sus tropas” (Servicio Postal Mexicano, 2015) :

En 1878 se invitó al Correo Mexicano a formar parte de la Unión Postal Universal, ya que es un organismo especializado de las Naciones Unidas y tiene como objetivo afianzar la organización y mejorar los servicios postales, participar en las asistencias técnicas postales que soliciten los países miembros y fomentar la colaboración internacional en materia postal.

El 1° de abril de 1879 el correo mexicano se adhirió a la Unión Postal Universal, para el 1° de enero de 1884 comienza a regir el primer código postal y su reglamento y en 1895 se estableció el Segundo Código Postal.

En 1900 se dividió el territorio nacional en 18 zonas postales, transportando la correspondencia de primera clase en ferrocarril, teniendo 15 líneas marítimas para realizar el transporte postal con el extranjero; expedición de giros postales; firmó

convenios con distintos países en materia postal; cambió la Administración General de Correos a Dirección General de Correos.

1902 se Inició la construcción del Palacio Postal.

1926 se estableció el Tercer Código Postal.

Para 1953 se emitió Guía Postal dando lugar a las atribuciones y actividades que se otorgaron a cada oficina de la Dirección General de Correos.

1981 se estableció el Código Postal Numérico, para cada colonia de México.

1984 se inició la automatización postal en México.

En 20 de agosto del 1986, se creó el Organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano.

1º de abril de 1989, cambió la Dirección Comercial, la cual absorbió las funciones de la Dirección de Planeación y Sistemas.

Actualmente, Correos de México cuenta con una cobertura a nivel nacional del 98.4%, así como más de 27,000 puntos de servicios, más de 2,800 rutas terrestres (Correos de México, 2016).

## **2.2 Estructura de Correos de México**

Para desarrollar sus actividades y cumplir así con los objetivos que su marco normativo les señala, las instituciones públicas necesitan de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Para poder uso más eficiente y efectivo de esos recursos las instituciones requieren también de una estructura, capaz de distribuir distintas responsabilidades entre los servidores públicos que laboran en ellas.

Las estructuras de las instituciones públicas se componen de unidades organizacionales, que pueden agruparse en tres secciones o apartados: encargadas de definir la estrategia institucional; unidades de nivel intermedio que se especializan en que la estrategia previamente definida sea correctamente entendida e implementada por todas las personas que laboran en la organización, existen Unidades Operativas, cuya labor primordial es la de producir los bienes y servicios necesarios para que se alcancen los objetivos institucionales y se cumpla con ello la estrategia organizacional.

En lo referente a la estructura de Correos de México, a diciembre de 2016, contaba con un total de 16,288 empleados, de los cuales se dividen en:

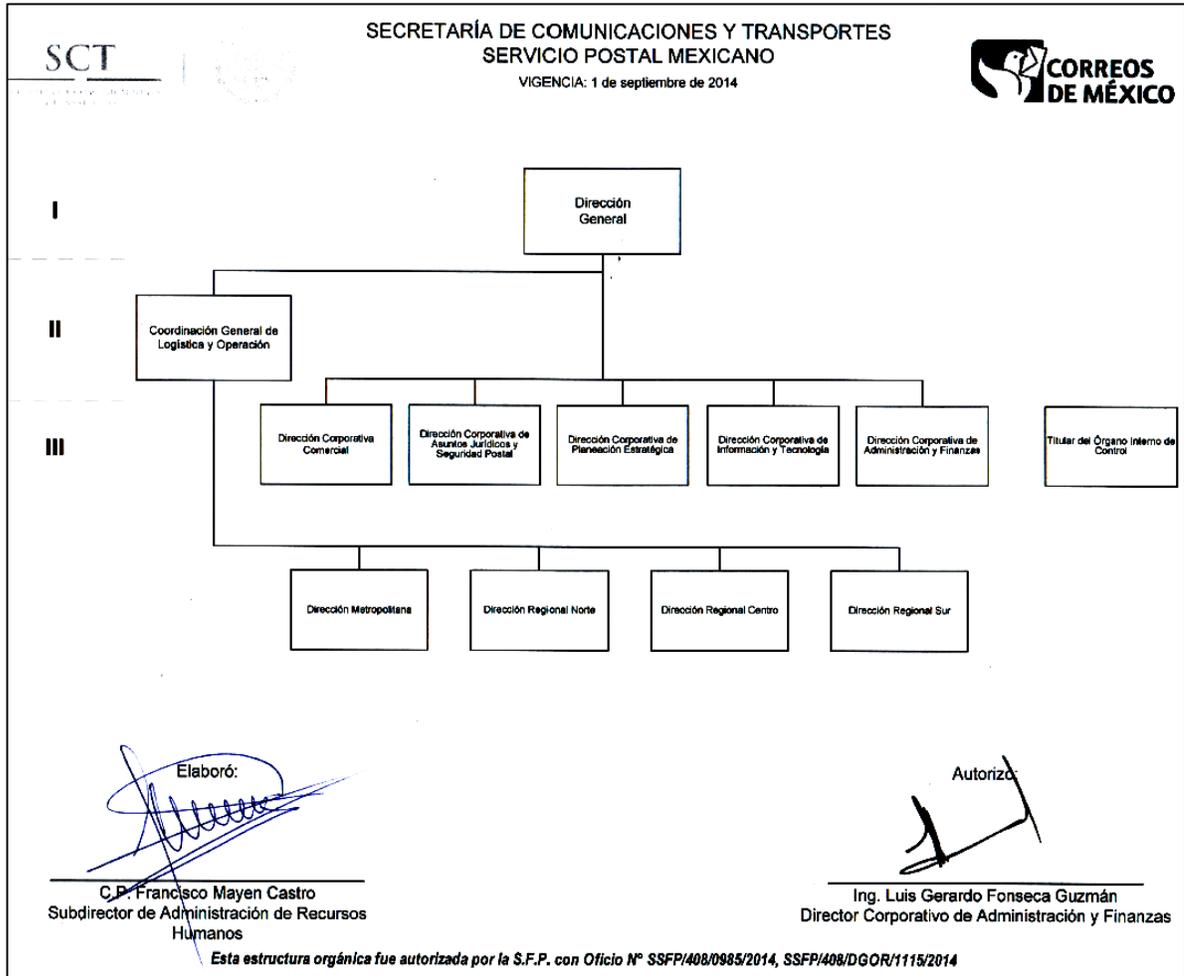
**Cuadro 1. Estructura de Correos de México**

Carteros	<b>8794</b>
Auxiliares y Operativos	<b>5084</b>
Confianza	<b>2205</b>
Mandos y Enlaces	<b>205</b>
<b>Total</b>	<b>16288</b>

Fuente: Correos de México, 2016.

Para identificar la estructura orgánica del Organismo denominado Correos de México, así como la de su Órgano Interno de Control, se presentan los siguientes organigramas, mismos que fueron autorizados por la Secretaría de la Función Pública, mediante los oficio no. SSFP/408/0985/2014, SSFP/408/DGOR/1115/2014

**Figura 1. Organigrama General de Correos de México**



Fuente: Datos abiertos, 2017.

## Estructura de las Oficinas que cuenta Correos de México

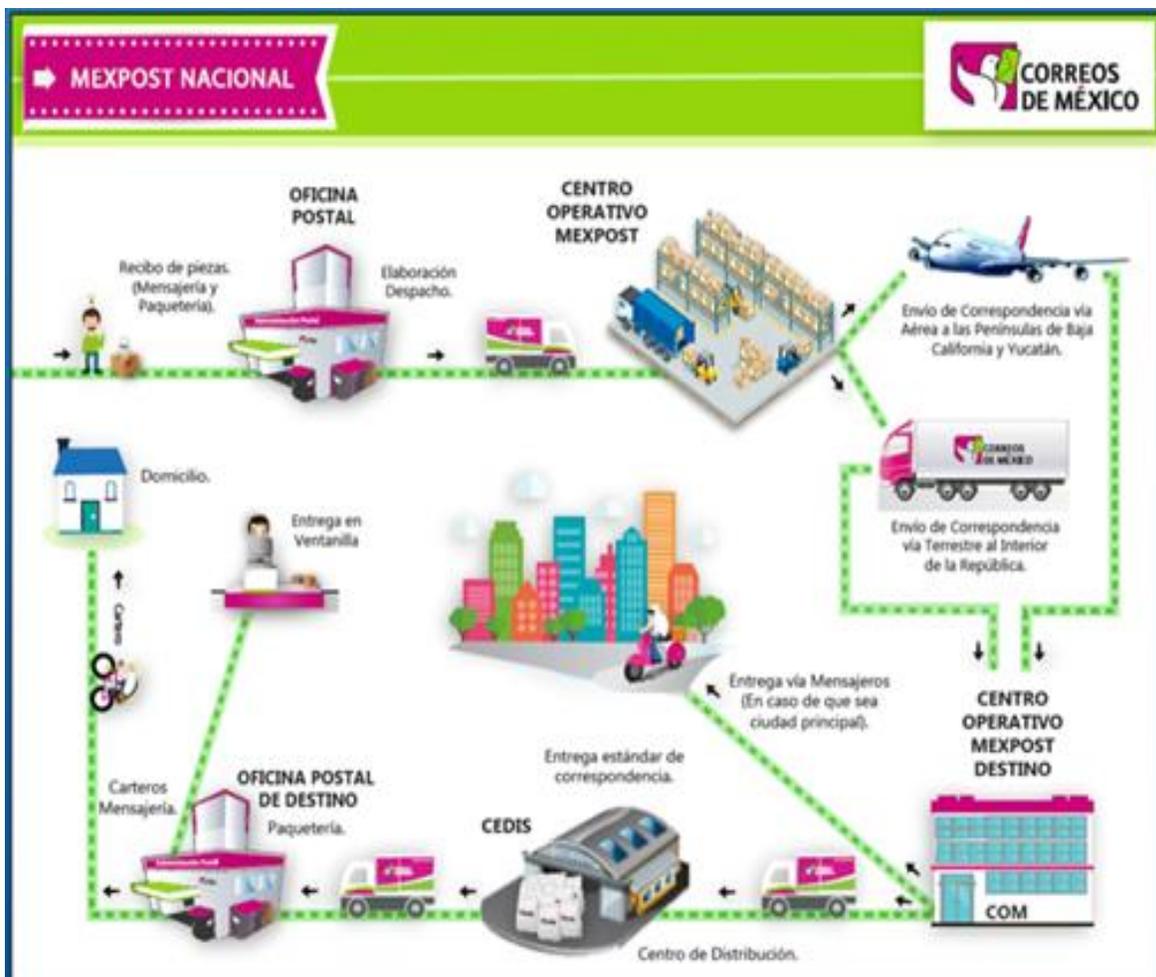
De las oficinas con las que cuenta Correos de México a diciembre de 2016, son un total de 17,358 en las cuales brinda diversos servicios, las cuales, a continuación, se enlistan por rubro de servicio:

- 1,488 con atención al público
- 106 con atención a clientes corporativos
- 61 centros de Distribución y Transbordo
- 15,703 puntos de Servicio con Terceros

Dentro de sus oficinas con las que cuentan, se mencionan las oficinas con conectividad:

- 1,091 conectadas
- 544 con Terminal Punto de Venta
- 809 con Track and Trace<sup>1</sup>
- 687 con Minilops

Figura 2. Logística en los centros de distribución SEPOMEX, 2015



Fuente: logística de los centros, Manual Organización Institucional, 2014.

En la figura numero dos nos muestra la logística de operación en los cada uno de los centros de Distribución del SEPOMEX, si bien, podemos observar desde la llegada del cliente a la oficina postal para su envió al centro operativo, en este proceso se realiza la clasificación y distribución ya sea de la paquetería o mensajería, de ahí parte al destino final, nuevamente entre en el procesos de separación y lugar de envió, finalizando al lugar destinatario.

**Figura 3. Llegada de la paquetería en el CEDIS SEPOMEX, 2015**



Fuente: Llegada de la paquetería, Sánchez, Pantaco, noviembre 2017

Después del centro operativo MEXPOST, se destina la paquetería a su lugar de origen ya sea vía terrestre o aérea, se llega a la oficina postal para su reparto, ahí es donde inicia su ruta el cartero destinado gran parte de su día al reparto de la paquetería y mensajería. Cada día se traslada el cartero a su ruta destino, comienza su día laborar a las 6.00 am y va terminando entre las 6:00 o 7:00 pm con el objetivo de su reparto en cada centro de distribución asignado a cada uno de nuestros carteros.

Figura 4. Logística en los centros de distribución SEPOMEX INTERNACIONAL, 2015



Fuente: Logística de Centros, Sánchez, Aeropuerto 2017.

En la figura 4 logística de entrega en los CEDIS, en este apartado se puede observar la clasificación en especial de la paquetería y mensajería, es sumamente importante dentro del servicio MEXPOST tener un centro de clasificación para este servicio con la finalidad de dar una mejor calidad el cliente, se cuenta con máquinas clasificadoras por cada servicio, en ellas se clasifica todo tipo de paquetería correspondiente a su lugar de origen, se cuenta con personal altamente capacitado para su operación dentro del área de clasificación.

**Figura 5. Logística de entrega en los CEDIS. SEPOMEX, 2015**

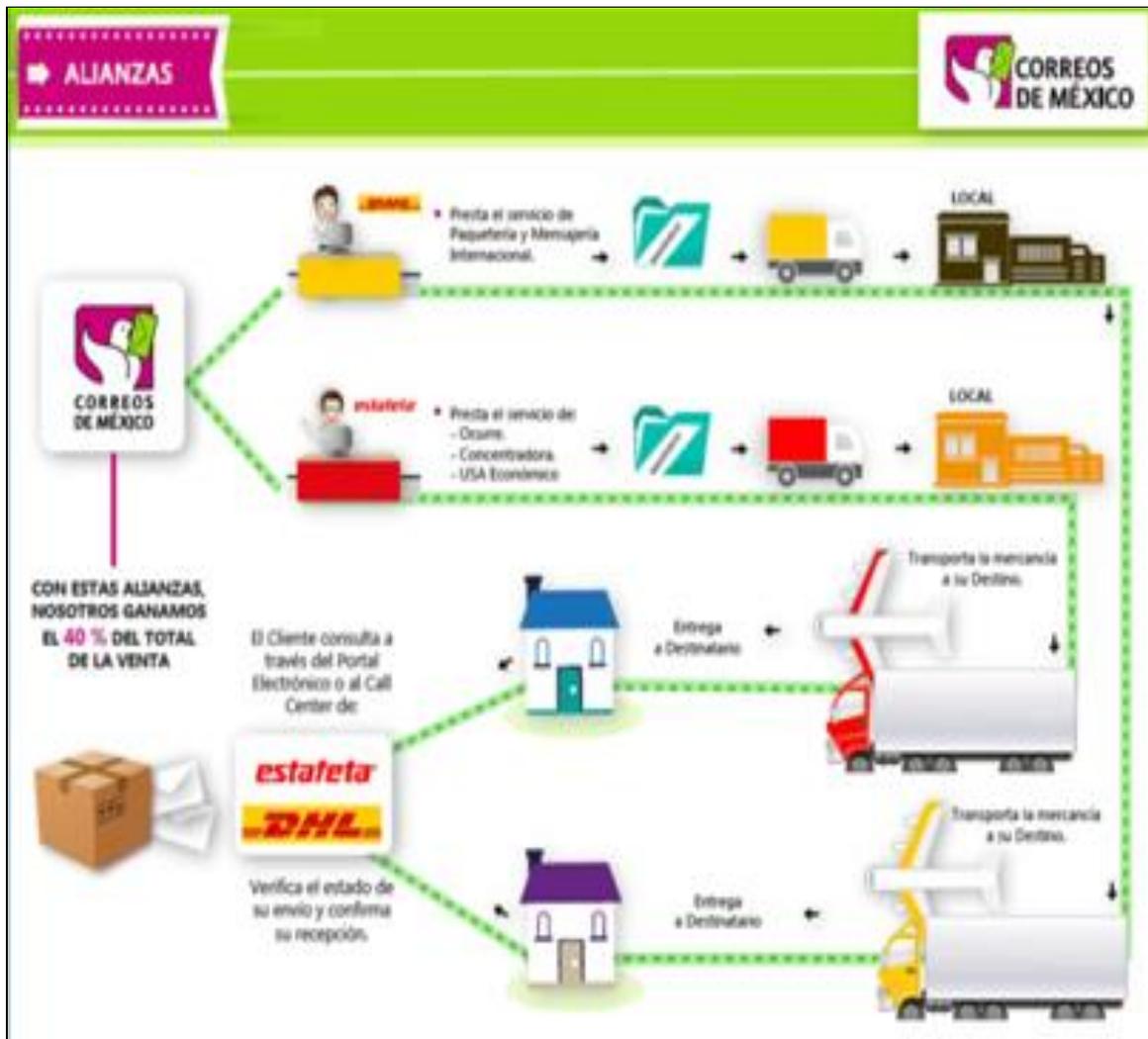


Fuente: Logística de entrega, Sánchez, Pantaco 2017,

El servicio completo comprende la recolección, traslado, rastreo, reparto, seguimiento y entrega en tiempos predeterminados de paquetes de manera expedita, y se caracteriza por brindar velocidad, seguridad y especialización de los servicios, entre otras cosas (Datos Abiertos, 2016).

Si bien se puede observar que el Centro de Distribución es muy amplio, con esta ventaja es más fácil clasificar y todo tipo de mensajería y paquetería, ya que al día se reciben toneladas y toneladas de paquetería y por lo tanto con la maquina clasificadora se avanza mucho más de lo que se espera al día. Es sumamente importante contar con una maquinaria clasificadora de lo contrario esta operación sería manual.

Figura 6. Logística en los centros de distribución ALIANZAS SEPOMEX, 2015



Fuente: logística en los CEDIS, Sánchez, Aeropuerto 2017.

El servicio completo comprende la recolección, traslado, rastreo, reparto, seguimiento y entrega en tiempos predeterminados de paquetes de manera expedita, y se caracteriza por brindar velocidad, seguridad y especialización de los servicios, entre otras cosas. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, en México existen 2,941 empresas que ofrecen el servicio de mensajería y paquetería local y foránea. Las compañías foráneas tienen más de 92.3% del mercado nacional (Figura 6).

Figura 7. Logística de entrega en los CEDIS. SEPOMEX, 2015



Fuente: logística de entrega, Sánchez, Aeropuerto 2017.

Correos de México, y con base a la figura 7, que obtuvo, como un organismo descentralizado, conforme el “Decreto por el cual se crea el organismo denominado Servicio Postal Mexicano”, el 20 de agosto del 1986, el cual considera:

“PRIMERO. Que el correo es una actividad estratégica que se encuentra reservada en forma exclusiva al Estado en los términos de los Artículos 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” (Diario Oficial de la Federación, 2016).

Correos de México, ha realizado acciones incorporando nuevas áreas a nivel departamental para el desarrollo de sus servicios, atendiendo aspectos relativos al aseguramiento de la calidad de los mismos, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, mejoramiento de su infraestructura tecnológica y control de obras, entre otros, no cubiertos con anterioridad.

A continuación, se muestra la misión, visión, objetivos, Política de calidad, y el código de conducta de las y los servidores públicos del Servicio Postal Mexicano

mismos que se encuentran publicados en el portal institucional del Organismo, y sus servicios con los que cuenta en la actualidad:

### **Misión**

Ser factor de inclusión de la población, facilitador de la actividad económica y garante de las comunicaciones interpersonales, a través de la provisión de soluciones postales accesibles, confiables y de calidad.

### **Visión**

Ser la empresa líder en el ramo de servicios postales, mensajería y paquetería, reconocida globalmente como confiable por sus mejores prácticas, por sus procesos de excelencia, por sus niveles de competitividad y por la calidad de sus productos y servicios, en un mundo que de forma constante se comunica de manera diferente.

### **Objetivos**

- Incrementar la participación de Correos de México en el mercado de servicios postales.
- Diversificar la oferta a través de la implementación de nuevos servicios y mejorar su calidad.
- Poner los servicios al alcance del 100% de la población.
- Mejorar la autosuficiencia financiera.

### **Política de Calidad**

En Correos de México nos comprometemos a mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios de correspondencia, mensajería y paquetería, elevando la eficacia de nuestros procesos, aprovechando eficientemente los recursos en beneficio de la satisfacción de nuestros clientes y buscando nuevas oportunidades de servicio.

### **Código de Conducta de las y los servidores públicos del Servicio Postal Mexicano**

- Honradez

- Respeto
- Colaboración
- Confidencialidad
- Diligencia
- Servicio
- Equidad y Justicia
- Espíritu de Superación

A la fecha, dentro de los diversos servicios que ofrece Correos de México, los cuales ha ido adecuando, llegando a ser que:

“Correos de México es una institución de vanguardia que no se queda al margen de la vertiginosa evolución tecnológica, hemos reinventado nuestros procesos operativos, mismos que responden a los desafíos de un mercado cada vez más demandante que exige productos de calidad a precios muy competitivos; prueba de ello es que contamos con las tarifas más bajas, lo que nos sitúa como la mejor opción costo-beneficio del mercado”

A continuación, se mencionan, los principales servicios que ofrece actualmente Correos de México, mismo que se mencionan a continuación:

### **Acuse de Recibo**

Servicio a través del cual se entrega al remitente constancia de entrega de la pieza con la firma del destinatario y la fecha de entrega de la correspondencia.

## **Almacenaje**

Servicio que permite al usuario resguardar su correspondencia y envíos previa petición del remitente o del destinatario.

## **Arrendamiento de cajas de apartado**

Servicio que consiste en la contratación de un casillero postal, en el cual el usuario podrá recibir su correspondencia dentro del horario de la oficina en el que únicamente el tendrá acceso.

## **Aviso de pago de giro**

Servicio que permite otorgar al solicitante de un giro postal, una constancia del pago efectuado al destinatario solamente a nivel nacional.

## **Carta**

Servicio de comunicación escrita de carácter personal y confidencial en sobre cerrado.

**Figura 8. Clasificación de las cartas nacionales e internacionales**



Fuente: Clasificación de cartas, Sánchez, Pantaco 2017.

En la figura número 8 nos indica la clasificación de las cartas nacionales e internacionales, para este proceso es muy sencillo, ya que se cuenta con casilleros de los cuales estos ya están divididos por zonas para su distribución, en su clasificación solo se separan las cartas por cada estado y municipios, por lo general se distribuyen cada dos días.

### **Cartilla de Identidad Postal:**

Servicio que mediante el cual se proporciona una identificación oficial para realizar trámites postales.

### **Cupón Respuesta**

Servicio de un cupón postal intercambiable entre los países miembros de la UPU que le permita al remitente pagar de antemano al destinatario el importe de las estampillas que utilizará en la carta que le dé respuesta.

### **Giros Postales**

Servicio que permite al usuario el traslado de dinero de una población a otra dentro del territorio nacional a través de las administraciones de correos mediante la emisión de una orden de pago a favor de un beneficiario determinado.

### **Impresos**

Servicio que permite al usuario el envío de promocionales o informativos que vienen en folletos, gacetas, boletines, carteles, periódicos, revistas y mapas entre otros.

### **Lista de Correos**

Servicio mediante cual el remitente envía su correspondencia, no a un domicilio particular sino a una Administración Postal, la cual publica una lista de envíos resguardados en la misma para que el destinatario acuda a recogerla en ventanilla.

## Mensajería Express (Mexpost):

Servicio de mensajería y paquetería exprés a nivel nacional e internacional.

Figura 9. Mensajería Express (Mexpost)



Fuente: Mensajería, Sánchez, Pantaco 2017.

## Paquetería Internacional

Servicio en el cual un usuario puede realizar envíos que contienen productos o mercancías y que se exportan a nivel internacional.

## Paquetería Nacional

Servicio mediante cual un usuario puede realizar envíos que contienen productos o mercancías dentro de territorio nacional.

**Figura 10. Logística de operación SEPOMEX 2016**



Fuente: Logística de Operación, Sánchez, Pantaco 2017.

### **Poste Restante**

Servicio donde el remitente envía su correspondencia no a un domicilio particular, sino a una Administración Postal la cual no se publica ni se entrega a domicilio y por tanto el destinatario debe preguntar directamente en ventanilla y recoger la pieza previa identificación oficial.

### **Propaganda comercial**

Servicio para el envío de comunicaciones impresas con fines promocionales o informativos, puede ser de dos tipos con Destinatario Expreso y sin Destinatario Expreso.

### **Publicaciones Periódicas**

Servicio para el envío de publicaciones con periodicidad determinada, con un peso máximo de 1.5 Kg y el cual debe contener certificados de Derechos de Autor Licitud de Título y Contenido expedidos por el Gobierno Federal.

**Figura 11. Publicaciones periódicas máxima de 1.5 kg**



Fuente: Publicaciones, Sánchez, Pantaco 2017.

### **Reclamo de Envío**

Servicio de rastreo minucioso que permita conocer el estatus de las piezas registradas o envíos Mexpost tanto nacionales como internacionales.

### **Reembolso por pieza**

Servicio para el envío de mercancía, cuya entrega está sujeta al pago de la misma por parte del destinatario de acuerdo con el importe determinado por el remitente la devolución del dinero al remitente se efectúa a través de un giro postal a su favor.

### **Registrados**

Servicio en el cual se lleva un seguimiento de la correspondencia, a través de un número de control que se le asigna en el momento de su depósito, hasta la entrega al destinatario quien firma de conformidad.

### **Respuestas a promociones**

Servicio de envío de tarjetas o sobres que reciben los usuarios de sus clientes o prospectos a través de la red postal, que deriven de promociones suscripciones inscripciones investigaciones de mercado etc.

### **Seguro Postal**

Servicio el cual permite al remitente recuperar el valor total del contenido de su correspondencia o envíos con destino nacional, en caso de existir alguna irregularidad en el proceso postal de entrega o de presentarse un caso fortuito o de fuerza mayor.

### **Tarjeta Postal**

Servicio mediante en el cual, el usuario pueda enviar una tarjeta panorámica, sin necesidad de requerir sobre para su envío.

## **2.3 Participación de los Sectores Económicos**

La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo con los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

División según la economía clásica son los siguientes:

Sector primario o sector agropecuario

Sector secundario o sector Industrial

Sector terciario o sector de servicios

## **Sector primario o agropecuario**

Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

## **Sector secundario o industrial**

Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Se divide en dos sub-sectores: industrial extractivo e industrial de transformación: Industrial extractivo: extracción minera y de petróleo. Industrial de transformación: envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.

## **Sector terciario o de servicios**

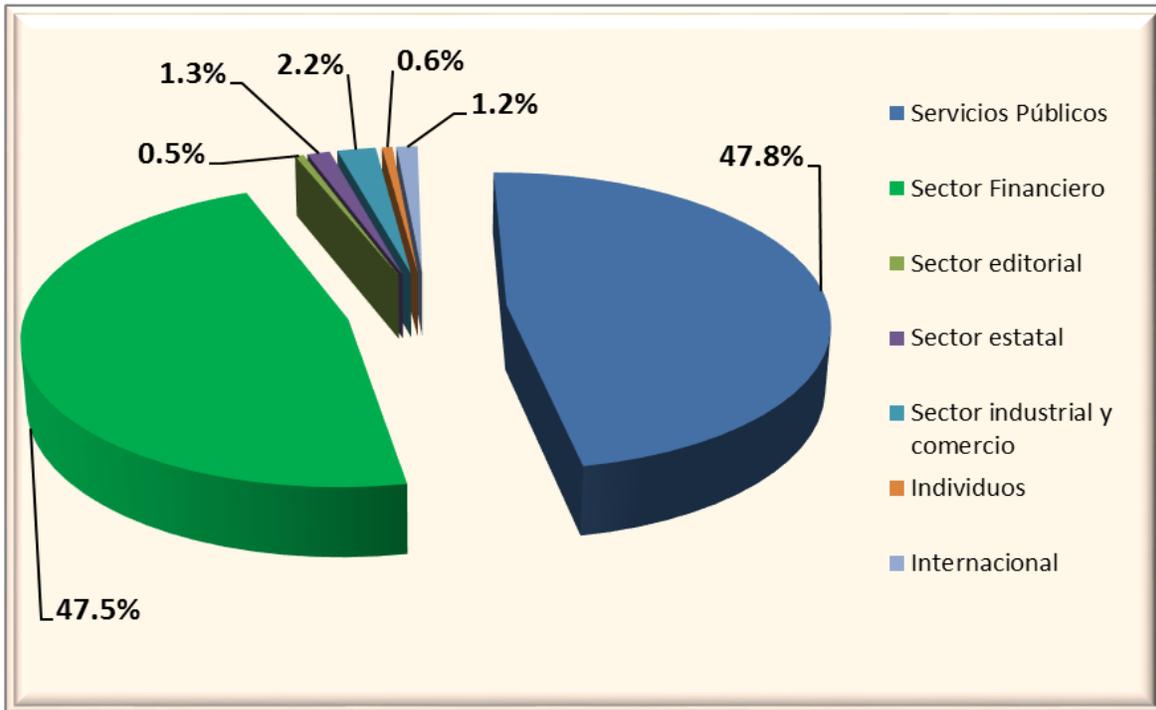
Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el gobierno etc.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Lo anterior da origen a los sectores económicos, los cuales son:

1. Sector de transporte: Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
2. Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales y cámaras de comercio
3. Sector financiero: En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
4. Sector de la construcción: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
5. Sector minero y energético: Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).
6. Sector solidario: En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.
7. Sector de comunicaciones: En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.)

**Gráfica 1. Volumen de correspondencia en los Sectores Económicos, 2016**



Fuente: Volumen de Correspondencia, Sánchez, 2017.

En la gráfica número uno nos representa el volumen de correspondencia que hay dentro de los sectores económicos, los servicios públicos y el sector financiero son los de más amplia aportación para el envío de la correspondencia teniendo el primero con un 47.8% y el segundo un 47.5%. Estos números son tan impactantes ya que de los sectores públicos y financieros dependemos mucho de la demanda de la correspondencia de envíos, notamos una amplia preferencia en este servicio.

La meta de ingresos establecida para el 2015, fue de 3,208 mdp, la cual considera los ingresos que se derivarían del programa Televisión Digital Terrestre. El alcance fue de 3,153 mdp, integrados por: \$2,545 para ingresos por la ventana de servicios postales y \$608 para ingresos adicionales TDT.

Nota: no obstante, los ingresos alcanzados, se obtuvieron transferencias del Gobierno Federal por 2,118.6 mdp, lo que permitió cubrir los gastos del Organismo por 5,220.9 mdp. Cifra inferior en 192.3 mdp con relación a 2014.

### III. MARCO TEÓRICO

Es un elemento clave para la dirección efectiva en una organización, de igual forma, los ejecutivos que se enfrentan a la situación, es difícil en las que se deben tomar decisiones para resolver problemas presentes pero con repercusiones en el futuro, deben elegir entre diversas estrategias y cursos de acción, esto supone la elaboración y uso de un modelo (Mochón, 2003).

**Modelo.** Es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad o un problema. Aíslan una entidad de su entorno de tal manera que pueda examinarse sin el ruido o perturbaciones de otras influencias del medio circulante. El Control Interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimiento que aseguro que los activos están debidamente protegidos que proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de confianza (Beker, 2003).

El control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes solo afecta al siguiente, si no es un proceso multidireccional en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integral que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes del entorno de la empresa (Corbetta, 2003).

**Control Interno.** Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos (Beker, 2003).

**Auditoria.** Cualquier investigación sistemática o evaluativa a los procedimientos u operaciones, con el objeto de terminar la conformidad con el prescrito. Es una revisión de exploraciones críticas que ejecutan un profesional contable de los

controles internos fundamentales y de los libros de contabilidad de una empresa (Corbetta 2003).

**Auditoria Interna.** En la actividad de la evaluación interna, relativamente independiente, responsable de la revisión de la efectividad de los registros de los controles y de las operaciones contables, en un departamento, una división o en la organización en general sirve a la gerencia como un servicio protector y constructivo, (Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el manual administrativo de aplicación general en materia de control interno), se caracteriza por ser interno y su propia gente.

**Calidad.** Terminó aplicado a un procedimiento que evalúa y mide la capacidad de satisfacer un requerimiento, eliminando del proceso los resultados defectuosos (Corbetta 2003), si no se tiene una buena calidad no se tendrá un buen producto (Deming, 2000).

**Control.** Es un proceso administrativo de evaluación y corrección de desviaciones, este proceso permite que las actividades de una organización queden ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la Organización. Se debe de tener varios parámetros para tener un mejor control interno (Beker, 2003).

**Control de Gestión.** Es el conjunto de procesos mediante las cuales ejecutivos y gerentes tratan de motivar e inspirar al personal a cargo para que lleve a cabo operaciones que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la empresa, implementando planes y estrategias previamente formuladas (Mochón 2003).

**Evaluar.** Consiste en analizar estudiar y considerar lo examinado (Colby, 1996). Este concepto es muy preciso, ya que determina el valor, precio o la importancia de algo.

**Activo.** Todas aquellas propiedades que posee la empresa y a las que se les puede asignar algún valor monetario, Tales propiedades pueden estar representadas en bienes materiales (Corbetta 2003), si no se cuenta con ningún tipo de bienes y servicios jamás se obtiene un activo.

**Indicador de Gestión.** Son operaciones matemáticas utilizadas para mostrar mediante cifras numéricas, que son compradas con parámetros estándar, la gestión administrativa (Beker, 2003), los indicadores son sumamente importantes ya que ellos muestran los cambios y progresos de un resultado específico.

**Procesos.** Es el periodo de evolución de una serie de sucesos que completan un programa o ejecución de una actividad (Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el manual administrativo de aplicación general en materia de control interno). Si bien los procesos son es secuencia de pasos a seguir con un tipo de lógica y así obtener un resultado específico (Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, 2016).

**Oportunidad de mejora.** Es la opción de cambiar un proceso para optimizar su resultado (Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno). Este concepto simplemente es lo que últimamente define un proyecto, sin oportunidades de mejora no se lograría un buen proyecto de calidad.

**Proyecto.** Es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado (Beker, 2003), mi aportación sería en este concepto que se me asemeja a una idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios.

Con frecuencia, la investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios

descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (SEPOMEX), en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir los que se investiga.

Para poder desarrollar el presente trabajo de investigación en primera instancia se realizó una revisión y análisis referente al tema de investigación, lo cual se consultaron diferentes fuentes, como libros, páginas de internet, artículos, investigaciones particulares, tesis de posgrado, etc.

A continuación, se realizó una pequeña comparación de los principales métodos de investigación según Sampieri (2005).

**Estudios de alcance Exploratorio:** Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos como: una enfermedad de recién aparición, una catástrofe, etc., estos estudios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro (Sampieri, 2005).

**Estudios de alcance Descriptivos:** buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es decir, únicamente pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es como se relacionan estas (Sampieri, 2011).

Valor: es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de los fenómenos, suceso, comunidad, contexto o situación.

**Estudios de alcance explicativo:** Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos y sociales, se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porque dos o más variables están relacionados.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación) además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia (Sampieri, 2005).

Valor: se encuentran más estructurados que las demás investigaciones, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.

**Estudios de alcance correlacional:** este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación.

Si dos o más variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tiene base para predecir, con mayor o menor exactitud, pero también se llega a dar que aparentemente dos variables estén relacionadas, pero que en realidad no sea así, esto se conoce como Correlación Espuria, por ejemplo, supongamos que se presenta la siguiente tendencia, a mayor estatura, mayor inteligencia, estos resultados no tendrían sentido, no podríamos que la estatura se correlaciona con la inteligencia, aunque los resultados del estudio así lo indicaran (Sampieri, 2005).

Valor: En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación para el presente trabajo es descriptivo, cuantitativo y analítico-descriptiva que consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno los cuáles pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos empleados y cargos, una descripción adecuada de un sistema de contabilidad de los procesos de control así poder identificar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en su Plan o Programa Estratégico o documento análogo.

Por otra parte, el método de cuestionarios consiste básicamente en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno del SEPOMEX estos cuestionarios se aplicaran a cada área, generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno, algunas preguntas pueden ser de tipo general y aplicables a cualquier organismo, pero la mayoría pueden ser específicas para cada organización en particular.

El presente trabajo se basa principalmente en proponer un modelo de Control Interno que está basado en realizar y desarrollar estrategias y acciones teniendo como herramienta el análisis FODA con la finalidad de establecer objetivos precisos para poder planificar las estrategias e implementarlas dentro de las instituciones y dar seguimiento a cada una de ellas.

Tabla 1. Métodos de la Investigación

<b>Estudios de alcance exploratorios</b>	<b>Estudios de alcance explicativos</b>	<b>Estudios de alcance correlacional</b>	<b>Método de observación</b>
Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.	buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis	Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes	Proceso de conocimiento por el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.
<b>Método inductivo</b>	<b>Método deductivo</b>	<b>Método de análisis</b>	<b>Método de síntesis</b>
Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusión y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observación.	Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.	Procesos que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación.	Proceso de conocimiento que procede de lo más simple a lo complejo, de la causa de los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

Fuente: Métodos de Investigación, Sánchez 2017

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables, medidas, por ejemplo, un investigador organizacional que tenga como objetivo describir varias empresas industriales, en términos de su complejidad tecnológica, tamaño, centralización y capacidad de innovación, mide estas variables y por medio de sus resultados describirá, cuanta es la diferencia horizontal, subdivisión de las tareas, la vertical, numero de niveles jerárquicos, y la espacial, número de centros de trabajo, así como el número de metas que han definido las empresas, complejidad, que tan automatizadas se encuentran, tecnología, cuantas personas laboran en ellas, cuanto libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuántos de ellos tienen el acceso a la toma de decisiones, centralización de las decisiones y en qué medida llegan a modernizarse o realizar cambios en los métodos de trabajo o maquinaria –capacidad de innovación-.

### **3.1 Definición del Control Interno**

Control Interno es el proceso efectuado por la Alta Dirección y los servidores públicos de un Institución con el objeto de agregar valor a la gestión de las dependencias y entidades de la administración pública de tal manera que les proporcione una seguridad razonable en la consecución de sus metas y objetivos institucionales y salvaguardar los recursos públicos asignados, así como prevenir actos contrarios a la integridad de los servidores públicos (Diario Oficial de la Federación, 2016).

Para Larsen (1994), el Control Interno es un Conjunto de métodos y procedimientos coordinados que aportan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas. El control interno constituye una atribución de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo,

su acción es eminentemente de carácter preventivo y correctivo (Manual de Control Interno, 2000: 204-214).

Es un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registro, procedimientos y métodos, incluido en el entorno y actividades que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de Control Gerencial
- Información y Comunicación
- Supervisión

El control interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo a las personas que actúan en todos los niveles, no se trata de solamente todos los manuales de organización y procedimientos solo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma, planificación, ejecución y supervisión, tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad (Meigs y Larsen, 1994).

### **3.2 Importancia del Control Interno**

La historia de la Contraloría y del Control Interno en México es desde luego a los antecedentes que sobre el control interno del ejecutivo han existido a través de nuestro devenir histórico; es tratar de comprender lo que constituyen actualmente nuestros sistemas de control a través del conocimiento de los diversos medios Órganos y sistemas que han existido para la vigilancia y regulación de las múltiples fases de la Administración Pública.

La historia del Control Interno en México debe abarcar no solo el conocimiento directo de los antecedentes inmediatos de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación si no todos aquellos sistemas y órganos que en diferentes épocas han tenido a su cargo esta función del Estado, aunque desde el punto de vista específico del control preventivo y no del control posterior al de investigación y desarrollo de este último asumirá otro aspecto de la historia del país: desde los antiguos tribunales de cuentas de derecho indiano hasta la constitución y funcionamiento de la actual Contaduría Mayor de Hacienda, órgano técnico de la Cámara de Diputados.

En cuanto a sistemas y órganos de control, nuestra historia resulta sumamente rica. Por esta razón para obtener una mejor comprensión del Sistema Nacional del Control que ahora se encuentra bajo la dirección y coordinación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación resulta conveniente acudir a los testimonios de nuestra historia sobre esta materia.

En los pueblos de Egipto, fenicia, siria entre otros, se observa la contabilidad de partida simple. En la edad media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las aportaciones de los negocios, 1494, el franciscano Fray Lucas Paccioli, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble, es una evolución industrial cuando surge la necesidad de controlar

las operaciones porque sus magnitudes eran realizadas por maquinas manejadas por varias personas (Fray Lucas Paccioli, 1999).

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses, además se dice que el Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectados los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Las numerosas normas y reglamentaciones, sean estas de carácter impositivas, laborales, ecológicas de consumidores, contables, bancarias entre otras, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falla de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios. Aquellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas como de diversas normas en materia de seguridad y Control Interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar propuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas (Contabilidad y Finanzas, Control Interno, 2009: 32).

El Control Interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia de los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma

efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual el Salvador no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el Control Interno es un tema reservado.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las Organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA) Instituto Ejecutivo Financiero (FEI) Instituto de Auditores Internos (IIA) Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

En 1992 tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado informe COSO sobre control Interno, cuya redacción fue encomendada a Coopers y Lybrand (versión en inglés) y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997, sin embargo y con anterioridad a plantear algunas de las principales definiciones alcanzadas por dicho comité, resulta útil resumir los antecedentes que llevaron a este estudio en los Estados Unidos de América y que indiscutiblemente influyeron en otros estudios realizados y que se realizan en diversos países del mundo (contabilidad y Finanzas, control interno, 2009: 32).

El presidente Miguel de la Madrid en su mensaje de toma de posesión, menciona que los sistemas de administración de recursos del Estado debían perfeccionarse para fortalecer el control y vigilancia de la Administración Pública, que para cumplir con tales propósitos y con la idea de que el Gobierno de la República se constituyera en patrón de conducta promoviera la creación de la Contraloría General de la Federación con rango de Secretaria de Estado y a fin de sistematizar y fortalecer las diversas facultades de fiscalización control y evaluación de la Administración Pública.

La comprensión del sistema del control y responsabilidad de los servicios públicos establecidos hoy en día como una medida necesaria y apremiante. La prevención misma de los cauces en los que habrá de contenerse este quehacer para que dé frutos óptimos, revelan la utilidad de nuestro propósito sobre todo si se toma en cuenta que el derecho es una creación continua y que no se puede comprenderse lo que se va a agregar a la serie.

### **3.3 Objetivos del Control Interno**

Promover y evaluar la calidad y la mejora continua

Verificar la veracidad y confiabilidad de los datos e información de resultados de la gestión institucional, los cuales son utilizados por la alta dirección para la toma de decisiones.

Velar por la eficacia, eficiencia, efectividad y economía en toda la gestión institucional, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión, visión, políticas.

Evaluar la implementación del Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI) de tal manera que los procesos y procedimientos establecidos se desarrollen de acuerdo a los requisitos legales, reglamentarios y documentación procedimental definida, con el fin de detectar desviaciones y proponer recomendaciones que permitan la consolidación de la calidad y el logro de los objetivos en la Entidad.

Prestar asesoría y acompañamiento a las dependencias, en temas relacionados con el desarrollo, evaluación y mejora del control interno, sin que se vea comprometida su objetividad e independencia.

Fomentar la cultura del autocontrol a través del fortalecimiento de prácticas, herramientas y metodologías que faciliten el análisis y evaluación autónoma en la gestión individual de los servidores públicos de la Superintendencia de Puertos y Transporte (Control interno, 2010: 104).

### 3.4 Elementos de Control Interno y su Clasificación

El control Interno se apoya en la gestión de procesos, ya que permite comprender la realidad de la empresa a través de actividades de planificación, medición, gestión y mejora, ello con el fin de obtener el cumplimiento de los objetivos de una organización, estas tienen como base el marco normativo nacional e internacional.

### 3.5 clasificación del control interno

Tabla 2. Componentes del Control Interno

Normas	Principios
<b>Ambiente de Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización demuestra el compromiso para con la integridad y los valores éticos.</li> <li>2. La junta de directores demuestra independencia ante la administración y ejerce la vigilancia para el desarrollo y ejecución del control interno.</li> <li>3. La administración establece, con la vigilancia de la junta, las estructuras, líneas de presentación de reporte, autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de los objetivos.</li> <li>4. En alineación con los objetivos la organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes.</li> <li>5. En la búsqueda de los objetivos la organización tiene personas responsables por sus responsabilidades de control interno.</li> </ol>

<p><b>Valoración del Riesgo</b></p>	<p>6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados con los objetivos.</p> <p>7. La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos través de la entidad y analiza los riesgos como la base para determinar cómo debe ser administrados los riesgos.</p> <p>8. En la valoración de los riesgos para el logro de los objetivos la organización considera el potencial por el fraude.</p> <p>9. La organización identifica y valora los cambios que de manera importante podrían impactar al sistema de control interno.</p>
<p><b>Actividades de Control</b></p>	<p>10. La organización selecciona y desarrolla las actividades de control que contribuyan a la mitigación, a niveles aceptables, de los riesgos para el logro de los objetivos.</p> <p>11. La organización selecciona y desarrolla las actividades de control generales sobre la tecnología para respaldar el logro de los objetivos.</p> <p>12. La organización despliega las actividades de control tal y como se manifiestan en las políticas que establecen lo que se espera y en los procedimientos relevantes para llevar a cabo esas políticas.</p>
<p><b>Información y Comunicación</b></p>	<p>13. La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.</p> <p>14. La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.</p> <p>15. La organización se comunica con terceros en relación con las materias que afectan en funcionamiento de los otros componentes del control interno.</p>

<p><b>Monitoreo de las actividades</b></p>	<p><b>16.</b> La organización selecciona, desarrolla, y lleva a cabo evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.</p> <p><b>17.</b> La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno, haciéndolo de una manera oportuna, a las partes responsables por realizar la acción correctiva, incluyendo la administración principal y la junta de directores, según sea apropiado.</p>
--	--

Fuente: Obtenido del Modelo de control interno COSO, 2012.

Las nuevas tendencias han enfocado sus esfuerzos en la aplicación de mejores prácticas empresariales, tomando como base, en materia de control interno, el marco integrado de control interno (COSO), Este se encuentra compuesto por cinco elementos (Tabla 2).

## **IV. METODOLOGIA**

En el trabajo se realizó y desarrollo estrategias y acciones teniendo como herramienta el análisis FODA con la finalidad de establecer objetivos precisos para poder planificar las estrategias e implementarlas dentro de las instituciones y dar seguimiento a cada una de ellas.

### **4.1 Diagnóstico del SEPOMEX**

Se basa principalmente en realizar un ejercicio FODA de control interno en SEPOMEX, y el resultado de este ejercicio, permitirá contar con estrategias claras sobre cómo mejorar el control interno en cuanto a las oportunidades y debilidades y como controlar o maximizar el efecto de las amenazas que se pudieran utilizar en el control interno, con este conocimiento obtenido del análisis FODA, se podrá clasificar las estrategias aplicando las 5 normas y los 17 principios a efecto del modelo.

En esta clase de estudios, el investigador debe de ser capaz de definir o al menos visualizar, que se medirá y sobre que o quienes se recolectarán los datos, en si la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice describe tendencias de un grupo o población. Si bien, en el Servicio Postal Mexicano cuenta con una página de internet [www.correosdemexico.gob.mx](http://www.correosdemexico.gob.mx) en la cual se encuentra la mayor parte de la información que se investigó, misión, visión, objetivos, metas, servicios entre otros, así como también cuenta con el Portal de Obligaciones de los Trabajadores, con alta tecnología y cobertura a nivel nacional.

## 4.2 Diagnóstico del control interno

Representa una parte importante dentro de toda empresa, afectando a las políticas, procedimiento y estructura de la organización, la implantación de llevar un sistema de control aumente la eficiencia y eficacia operativa, así como la reducción del riesgo de fraudes.

El tamaño de la empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en Organizaciones donde existe un solo dueño el cual al igual que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado para ésta.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad, también ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad, entender un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

El control interno se apoya en la gestión de procesos, ya que permite comprender la realidad de la empresa a través de actividades de planificación, medición, gestión y mejora. Ello con el fin de obtener el cumplimiento de los objetivos de una organización, ésta tiene como base el marco normativo nacional e internacional (Poch, 1992).

Las nuevas tendencias han enfocado sus esfuerzos en la aplicación de mejores prácticas empresariales, tanto como base en materia de control interno, el marco integrado del control interno (COSO, 2002).

El control interno, en cualquier organización como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa, así mismo se ejecutan cada uno de estos componentes en una organización, con el fin de obtener beneficios y ayudar a los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles con el fin de que sean utilizados en forma eficiente.

La valoración de riesgos implica la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, así mismo contribuyen para formar una base con el fin de determinar cómo se deben de administrar los riesgos.

La gestión de riesgo proporciona a las organizaciones una aceptación responsable del riesgo, así como apoyo a la alta dirección, mejora de resultados, responsabilidad de labores y liderazgo operativo, todo esto con el fin de obtener cumplimiento efectivo de lo expuesto y llegar a definir controles que permitan la mitigación de los riesgos.

Las actividades de control son los procedimientos que permiten asegurar que las directrices administrativas se están llevando a cabo, estas actividades deben estar incorporadas en las actividades del negocio, pues permiten la prevención, detención y corrección de eventos riesgos para la empresa.

Las actividades de control se dan a lo largo de toda la organización, en todos los niveles, tanto de forma vertical como horizontal, y deben ser aplicadas por cada uno de los miembros de la empresa, es de ahí que se deben de mantener canales de información y comunicación efectivos con el fin de lograr el cumplimiento de éstas (Poch, 1992).

### **4.3 Diseño del sistema de control interno mediante el método COSO II en la Institución**

El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992 el informe coso se ha convertido en el estándar de referencia.

En México el crecimiento acelerado y la evolución de los mercados, así como la búsqueda del crecimiento de los niveles de competitividad internacionales a generado que el gobierno corporativo y las mejores prácticas se consideren al realizar la planeación estratégica en las empresas de nuestro país. Una mejor práctica dentro de las empresas clave en el óptimo desempeño de la gestión está centrada en el control interno.

Una de las razones principales por las que las empresas mexicanas no adoptan sistemas de control interno es porque piensan que son muy complicado implementarlos o bien, se tiene la creencia de que se deben incluir todos los elementos al mismo tiempo y en un mismo paso, además la falta institucionalización en la creación y crecimiento de las empresas, provocan que estas carezcan tanto en una planeación estratégica bien estructurada que permitan determinar los caminos a seguir para conseguir las metas y mitigar los riesgos así como de un sistema de control interno eficiente que les permita mantener y crear valor facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de cada una de las áreas funcionales de la organización.

Aunque no es lo recomendable un verdadero sistema de control interno en muchas ocasiones que empiecen a implementar en aquellas organizaciones de que una forma u otra comienzan a tener un crecimiento significativo y van requiriendo mejores prácticas de control que les permitan conocer cómo se están empleando los recursos de la empresa, si la información financiera es veraz y relevante y si la

operación se está realizando de conformidad con la leyes aplicables a la organización, entonces el control interno es visto como una herramienta fundamentalmente para ir cimentando lo que será un gobierno corporativo eficaz. (COSO, 2012: 240).

#### Informe COSO

- En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

#### **4.4 Establecimiento de objetivos**

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

#### **4.5 Gestión del Riesgo empresarial (ERM)**

- “El control interno es una parte integral de la Administración del riesgo empresarial y está abarcado dentro de éste.”
- “La Administración del riesgo empresarial es más amplia que el control interno, expandiendo y elaborando sobre el control interno para formar una concepción más robusta que se enfoca más sobre el riesgo.”
- “El Marco Integrado Control Interno sigue siendo totalmente válido para las entidades y otros que ponen énfasis en el control interno.”

## 4.6 Definición de Control Interno COSO II ERM

- Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:
  - ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
  - ✓ Fiabilidad de la información financiera (F)
  - ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

Estas tres categorías se interrelacionan entre sí.

¿Qué se puede obtener a través de COSO?

- La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

### Componentes del Control Interno

- Son 5 componentes (Entorno de control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) que interactúan entre si y están integrados al proceso de Dirección.
  - El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización.
  - Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios.
- Entorno de Control.
- Es la base de los demás componentes, aportando disciplina y estructura.

- Incluye: la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la Dirección y el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y la orientación de la Dirección.

### **Evaluación de los riesgos**

- Primeramente, deben identificarse los objetivos organizacionales, vinculados y coherentes. Luego deben identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar esos objetivos.
- Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.

### **Actividades de Control**

- Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar que se alcancen los objetivos organizacionales.
- Son ejemplos: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, revisiones de rentabilidad operativa, etc.

### **Información y Comunicación**

- Se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones.
- La información puede ser operativa o financiera, de origen interno o externo.
- Deben existir adecuados canales de comunicación.
- El personal debe ser informado de la importancia de que participe en el esfuerzo de aplicar el control interno.

### **Supervisión**

- Debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo.
- La misma tiene tareas permanentes y revisiones periódicas. Estas últimas dependerán en cuanto a su frecuencia de la evaluación de la importancia de los riesgos en juego.

#### Interrelación

- La organización debe lograr cumplir con esas tres categorías de objetivos (O, F, C) ya vistas.
- Los 5 componentes descritos son acciones necesarias para lograr esos objetivos.

#### Limitaciones que atender

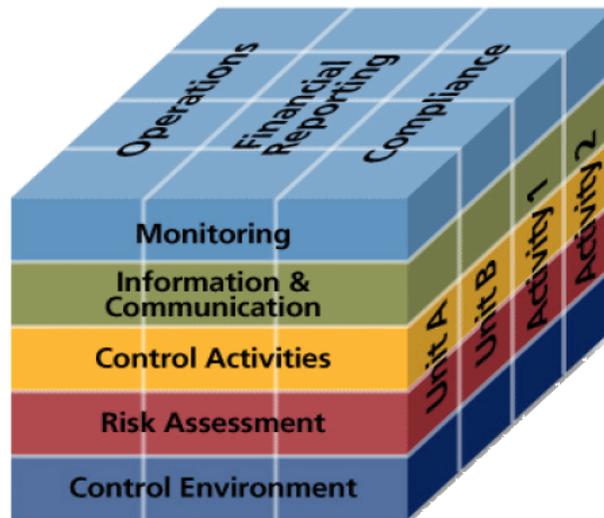
- La confianza en el sistema de control interno no debe dejar de considerar que:
  - ✓ Pueden existir fallas resultantes de errores de juicio.
  - ✓ La colusión de dos o más personas o la acción de la Dirección pueden burlar el sistema.
  - ✓ El sistema a diseñar debe explicitar las limitaciones de recursos (relación costo beneficio).

#### Funciones y responsabilidades

- La Alta Gerencia es la responsable última del sistema de control. La integridad y la ética deben ser elementos que aporten ejemplo a los demás empleados. Debe dirigir a los gerentes que a su vez son los responsables en sus respectivas áreas.
- El Consejo de Administración fija las pautas y la visión global del negocio. El Consejo debe tener un papel activo en el conocimiento de las acciones que se ejecutan. Debe asegurarse de contar con vías de comunicación efectivas con la Alta Dirección y las áreas financieras, legales y de auditoría interna.

- La Auditoría Interna debe desempeñar un papel de supervisión sobre la eficiencia y permanencia de los sistemas de control. Para ello debe contar con una ubicación jerárquica adecuada.
- Los empleados en general tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el control interno, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo. Ellos deben comunicar al nivel superior las desviaciones que detecten a los códigos de conducta, a las políticas establecidas o la legalidad de las acciones realizadas.

**Figura 12. Matriz de COSO**



Fuente: Obtenida de Samuel Alberto Mantilla COSO, 2003.

La Metodología está orientada hacia dos ámbitos: diagnósticos institucionales e implementación del marco conceptual COSO II sobre el control interno. Ambas líneas de acción pueden contribuir al logro de una administración pública moderna. En ese contexto, podemos diagnosticar los problemas, introducir los cambios necesarios al proceso de control interno y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la introducción de estos. Por lo tanto, nuestra metodología implica intentar resolver problemas concretos.

## **Evaluación de los riesgos**

- Determinación de los Objetivos
- Objetivos globales (tales como la Misión)
- Objetivos específicos de las diversas actividades (por ejemplo Producción), estos sub-objetivos medibles a través de metas deben ser coherentes.

### **4.7 Objetivos deben ser:**

- Definidos de modo de identificar los criterios para medir el rendimiento y establecer factores críticos de éxito (que pueden ser a nivel de actividad o unidad operacional).
- Coherentes y compatibles.
- Como ejemplo se puede considerar: efectuar pagos sólo para compras autorizadas, que los sistemas informáticos se encuentren disponibles según los requerimientos del negocio, etc.

### Los riesgos

- La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos fijados ya que es el más idóneo.
- Los riesgos pueden ser el resultado del efecto de factores internos y externos, por ejemplo: las averías de los sistemas informáticos, los cambios en la responsabilidad de los directivos, etc.
- Una vez identificados debe estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de que impacte a la organización y qué medidas deben tomarse para atenuar sus efectos.

### Actividades de Control

- Son políticas, procedimientos y acciones que afectan a una o más áreas de la organización.
- Algunos ejemplos serían:
  - ✓ Análisis efectuados por la Dirección.
  - ✓ Gestión directa de los responsables.
  - ✓ Proceso de información.
  - ✓ Controles físicos.
  - ✓ Indicadores de rendimiento y segregación de funciones.

#### Relacionamiento de los elementos

- Las actividades de control, al enfrentar adecuadamente a los riesgos, ayudan a alcanzar los objetivos de los departamentos y actividades, logrando así alcanzar los objetivos del negocio.

#### Información y comunicación

- Debe asegurarse que se obtenga información de calidad y no meros datos.
- La información debe ser protegida ya que se trata de un activo valioso.
- Las vías de comunicación interna deben asegurar que el personal conozca los elementos suficientes para cumplir con su tarea.

#### Supervisión

- Las actividades de supervisión continua y evaluaciones puntuales.
- Las deficiencias detectadas deben ser oportunamente comunicadas. Pero también se obtienen en tres partes iguales

Los objetivos deben ser:

- Definidos de modo de identificar los criterios para medir el rendimiento y establecer factores críticos de éxito (que pueden ser a nivel de actividad o unidad operacional).
- Coherentes y compatibles.
- Como ejemplo se puede considerar: efectuar pagos sólo para compras autorizadas, que los sistemas informáticos se encuentren disponibles según los requerimientos del negocio, etc.

## **V. RESULTADOS**

### **5.1 Análisis de la información población y muestra**

La presente investigación se enmarca en los estudios de carácter descriptivos, que consiste en la caracterización de los fenómenos asociados a la percepción y expectativas de los funcionarios en relación de los elementos que influyen en el desempeño laboral de la organización

Además, se señala que tiene un carácter experimental, pues hay manipulación deliberada de los actores y su entorno, observando los fenómenos tal y como se den en condiciones habituales para luego analizarlos.

El ámbito de estudio se llevó a cabo en las áreas de los Departamentos de Responsabilidad, Quejas y Denuncias, Auditorías, Mejora de la Gestión, el universo está compuesto por todo el personal en el mes de enero del 2017 que corresponde con un total de 80 colaboradores que se distribuye de acuerdo con el número de empleados existentes en cada departamento.

Por lo anterior y como justificación se tomará como base el análisis de la información del área de quejas y denuncias por las siguientes razones:

- Esta área cuenta alrededor de 800 quejas y denuncia sin aun atender.
- Se necesita capacitar al personal por lo menos cada tres meses.
- Cumplir con la atención de todas las quejas y denuncias de todos los servicios

### **5.2. Parámetros de Valoración Cuantitativos**

Para la valoración de las respuestas del cuestionario y de las evidencias correspondientes, se determinaron parámetros cuantitativos y cualitativos para el análisis de la información obtenida y determinar el puntaje que se deberá asignar a

cada respuesta, así como el puntaje total o diagnóstico correspondiente al sistema de control interno de cada proceso al que se aplique el cuestionario. Para la determinación de los parámetros de valoración cuantitativos se incluyeron los aspectos siguientes:

Se diseñó el cuestionario con un total de 34 preguntas distribuidas en los 5 componentes de control interno.

- Se determinó una escala de valoración de 1 a 100 puntos.
- Se asignó un valor de 20 puntos a cada uno de los 5 componentes de control interno para un total de 100 puntos. Lo anterior en virtud de la importancia e interrelación de los 5 componentes.
- Se asignó un puntaje a cada pregunta en función del valor y del número de preguntas por componente.

De los resultados obtenidos por cada pregunta aplicándose al personal administrativo del Servicio Postal Mexicano en el edificio ubicado en Calle Venustiano Carranza No. 32 Col. Centro Delegación Cuauhtémoc, México, se obtuvo la Matriz de Planeación Estratégico del Control Interno, en este cuadro se presenta las fortalezas, debilidades oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de mejorar el servicio y determinar recomendaciones.

En atención de estas consideraciones, se determinó la siguiente tabla de valores para cada pregunta en función del componente al que pertenecen.

**Tabla 3. Ponderación de Valores por Competente y Respuesta**

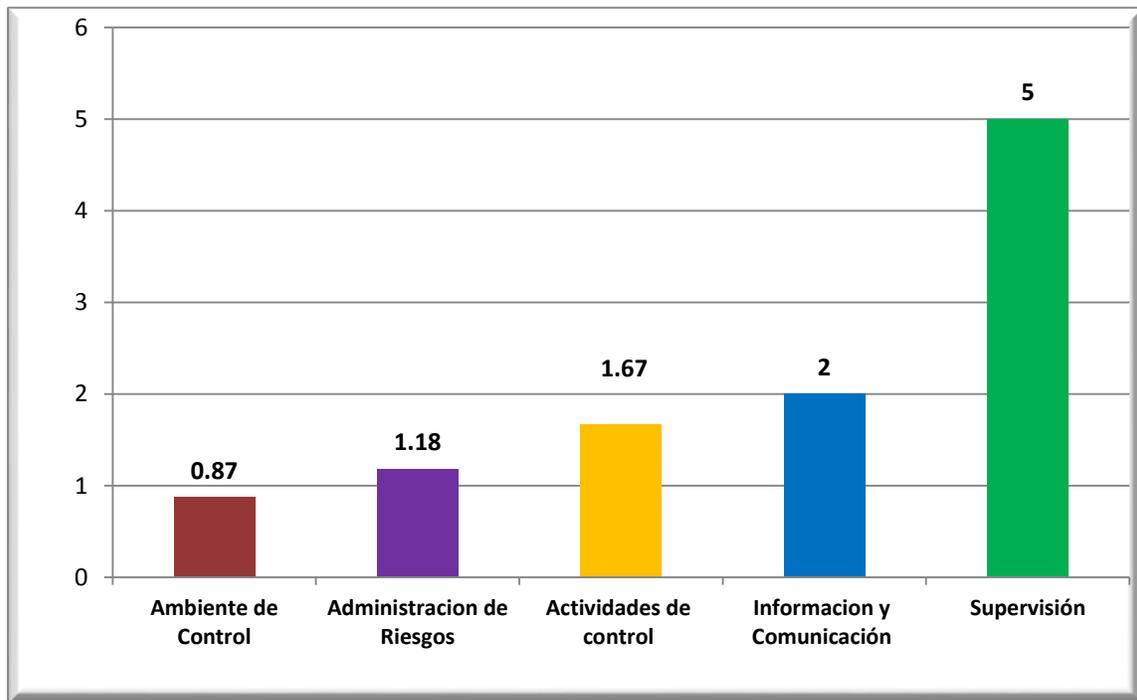
<b>Componentes</b>	<b>Núm. De Pregunta</b>	<b>Valor por Componente</b>	<b>Valor por pregunta (Puntos)</b>	<b>Valor Total de las preguntas por componente (Puntos)</b>
Ambiente de Control	8	20	0.87	20
Administración de Riesgos	4	20	1.18	20
Actividades de Control	12	20	1.67	20
Información y Comunicación	7	20	2	20
Supervisión	3	20	5	20
<b>Totales</b>	<b>34</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

Fuente: Ponderación de valores, Sánchez 2017.

En la tabla número 4 se puede observar las ponderaciones de valores por competente y respuesta, este es el resultado de la aplicación de las 34 preguntas a las 34 personas si bien el total de cada una de ellas nos arrojó un porcentaje al 100% divididos en las 5 normas del Control Interno, ambiente de control, administración de riesgo, actividades de control, información y comunicación y la supervisión, a cada norma de control se le asignó un numero de preguntas ya que por cada norma se estimó un valor del 20% dándonos un total del 100%

Cabe destacar que con estos valores podremos graficar las normas con mayor debilidad y cuáles son las fortaleces y como poder implementar acciones de mejor para cada una de ellas, con la finalidad de tener ponderaciones altas para cada norma de control interno.

**Gráfica 2. Promedio de las normas del Control Interno 2017**

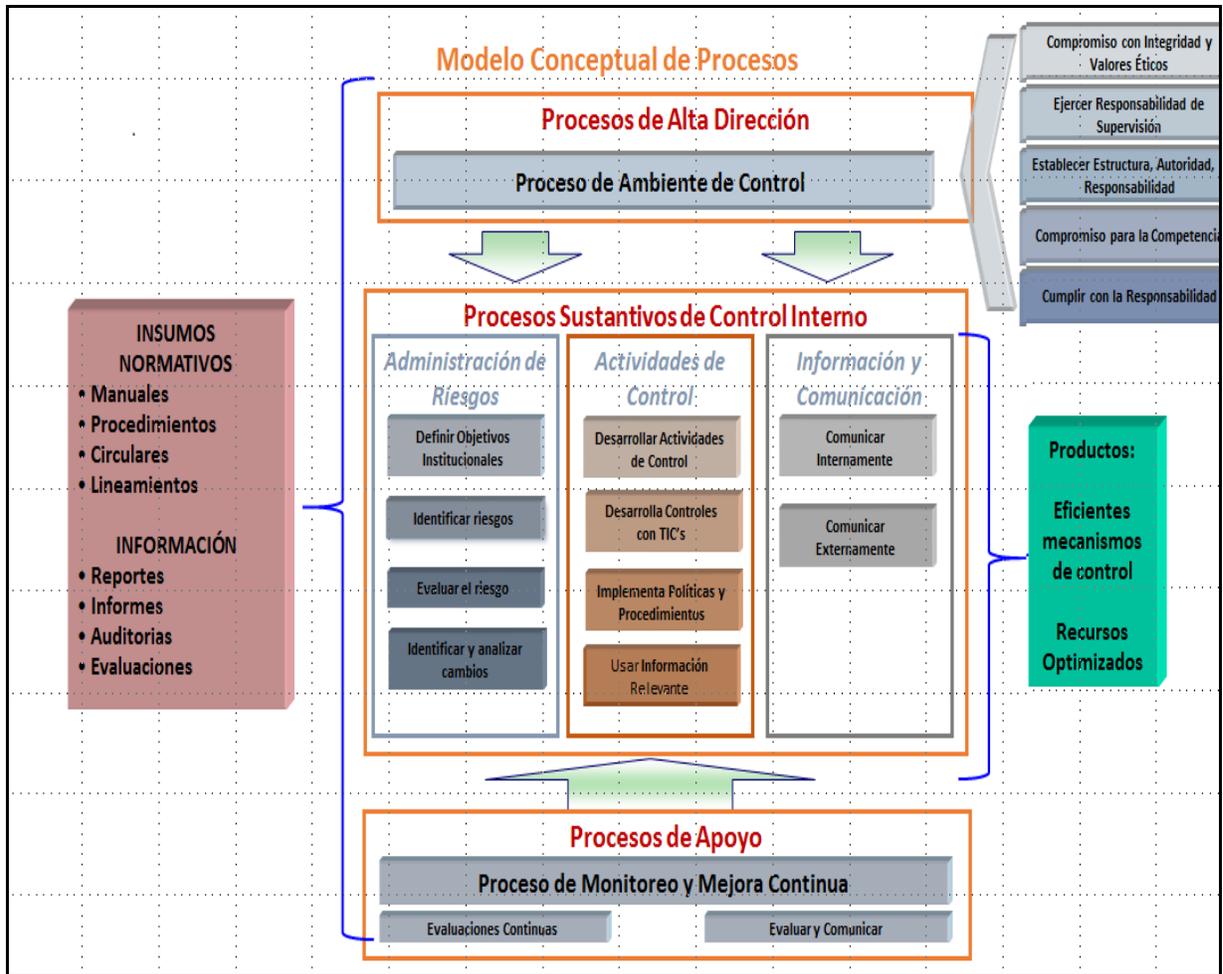


Fuente: Promedio de las Normas, Sánchez 2017.

En la gráfica número dos del promedio de las normas del control interno, podemos observar que la mayor fortaleza que se obtiene es de la supervisión con un 5 % mayor a las otras dos, y la de menor porcentaje es la del ambiente de control, le sigue lo que es la administración de riesgos, siguiéndole las actividades de control y por último la información y comunicación.

Con este resultado arrojado nos indica que se tiene que trabajar mucho con las menores normas que se obtuvo el porcentaje, ya sea implementado acciones o propuestas para poder mejorar este es control interno dentro del SEPOMEX.

### 5.3 Diagrama de procesos de Control Interno



Fuente: Elaboración de Sánchez y Sánchez, 2017.

En los procesos de la alta dirección podemos observar cómo es que está compuesto, si bien podemos observar que está constituido por los procesos del ambiente de control procesos sustantivos del control interno y los procesos de apoyo, entre los procesos de apoyo destacan mucho los del monitoreo y mejora continua que consiste en la evaluación continua de los factores principales.

## 5.4 Identificación de factores claves

Para valorar la implantación del sistema de control interno en el SEPOMEX se elaboró un cuestionario a fin de obtener información y evidencias documentales exploratorias, para determinar la existencia de los componentes del control interno, así como para identificar áreas de oportunidad que puedan incidir en el fortalecimiento de dicho sistema de control interno.

El cuestionario tiene 33 preguntas, fundamentadas en los 5 componentes del modelo COSO, y distribuidas de la forma siguiente: Ambiente de Control; Evaluación de Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación, y Supervisión.

Las preguntas de cada componente están orientadas a identificar la existencia de los elementos de control interno, en comparación con el modelo COSO y en atención del “Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público”.

Los componentes del control interno representan el nivel más alto en la jerarquía del sistema de control interno y deben ser diseñados e implementados adecuadamente, así como operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado.

Los 17 principios respaldan el diseño, implementación y operación de los componentes asociados de control interno y representan los requerimientos necesarios para establecer un control interno apropiado, es decir, eficaz, eficiente, económico y suficiente conforme a la naturaleza, tamaño, disposiciones jurídicas y mandato de la institución.

Adicionalmente, el modelo COSO contiene información específica presentada como puntos de interés, los cuales tienen como propósito proporcionar material de orientación para el diseño, implementación y operación de los principios a los que se encuentran asociados. Los puntos de interés se consideran relevantes para la

implementación del sistema de control interno, por lo que la administración tiene la responsabilidad de conocerlos y entenderlos, así como ejercer su juicio profesional para su cumplimiento.

Los 5 componentes de control interno y sus 17 principios asociados deberán ser identificados mediante la aplicación del cuestionario en SEPOMEX. A continuación, se presenta la estructura de diagramas del cuestionario para la evaluación del control interno en el SEPOMEX.

**Figura 13. Proceso de registro 2016**

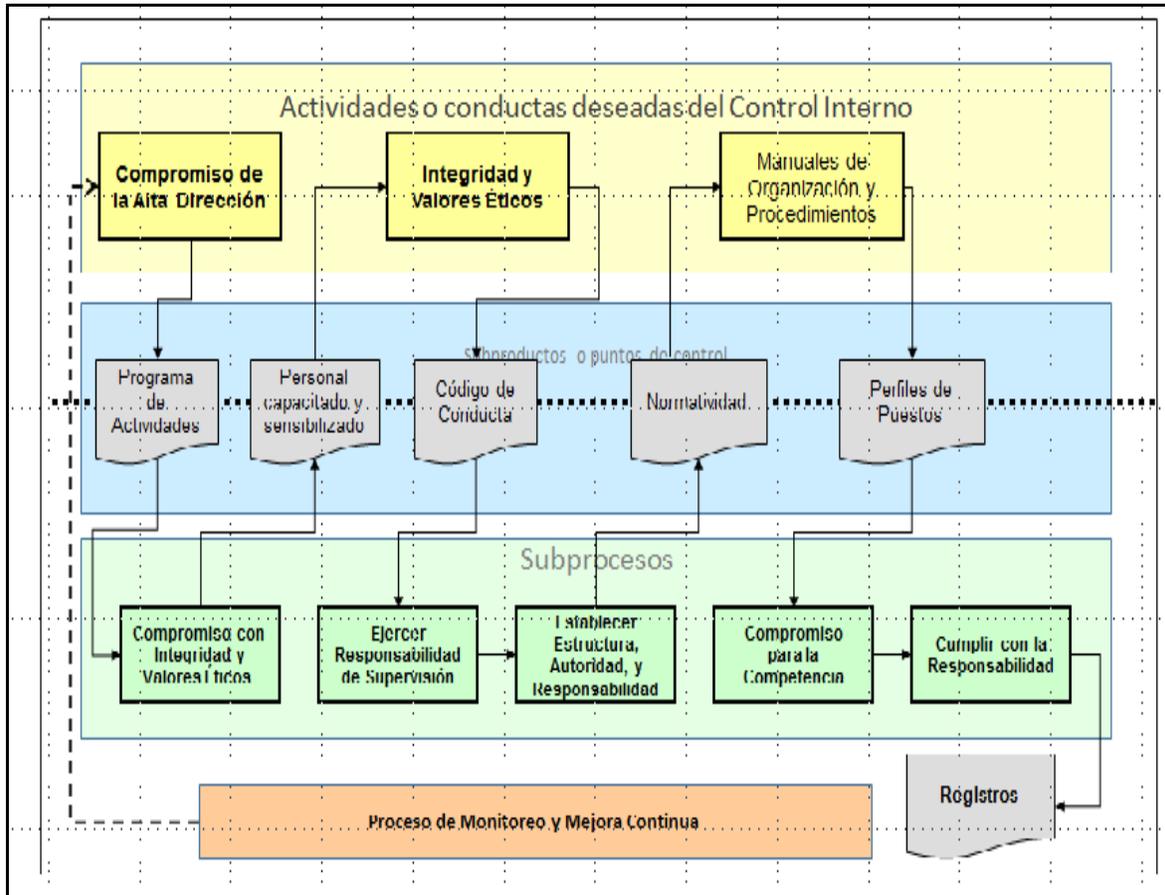


Fuente: Procesos de registro, Sánchez, Pantaco 2017.

Se puede observar que en esta figura (14), el personal se encarga de registrar el código del paquete con la finalidad de poder rastrear el usuario el paquete y posteriormente saber en qué estatus de logística se encuentra, cada paquete tiene un código y su peso ideal para él envío, alrededor del día se encarga de registrar

alrededor de 300 paquetes, después de su registro se pasó al área de clasificación para su envío a su lugar de destino.

Figura 14. Diagrama del proceso del Ambiente de Control, 2017



Fuente: Elaboración de Sánchez y Sánchez, 2017.

### Ambiente de Control

A fin de evaluar este componente se incluyen 8 preguntas que tienen por objeto identificar si se establecieron las normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en el Organismo, así como la normativa que proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales. Asimismo, las preguntas permitirán conocer si el Titular del SEPOMEX y, en su caso, el Órgano de Gobierno y demás funcionarios, han establecido y mantienen un ambiente de control que implique una actitud de respaldo hacia el control interno.

**Figura 15. Clasificación de la paquetería y mensajería, 2017**

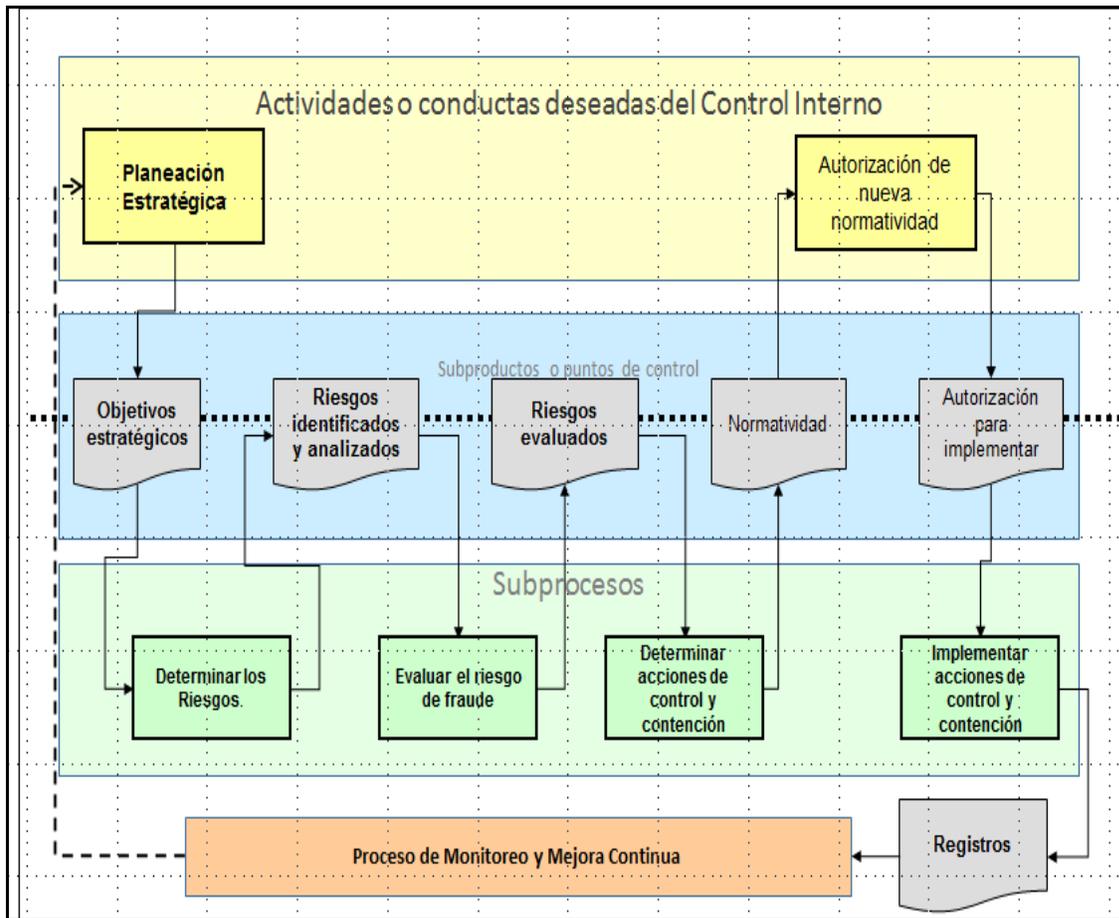


Fuente: Clasificación de Paquetería, Sánchez, Pantaco 2017.

La clasificación de la mensajería y paquetería es sumamente importante, cada día se clasifica cientos y cientos de productos para su destino final, se cuenta con personal quien se encarga de hacer este tedioso trabajo, se cuenta también con una maquina clasificadora, con esta máquina se puede clasificar varios tipos de paquetería y mensajería, con una capacidad para clasificar 2,500 paquetes por hora, su puesta en marcha supone un gran avance para el SEPOMEX, en cuanto a producción, rapidez y reducción, también la optimización y mecanización de este proceso mejora la actividad y las condiciones laborales de los empleados que trabajan con ella, normalmente un grupo de 5 o 6 trabajadores es el que alimenta esta máquina, resuelve incidencias y evacua las rampas (Figura 16).

La implementación de esta máquina de clasificación se enmarca de una de las grandes líneas estratégicas del Plan de Acción de Correos como es la optimización operativa, en la que la innovación y la automatización son palancas para aprovechar al máximo la gran fortaleza de la empresa portal y apostar por el negocio de la paquetería.

Figura 16. Diagrama del proceso de Administración de riesgos, 2017



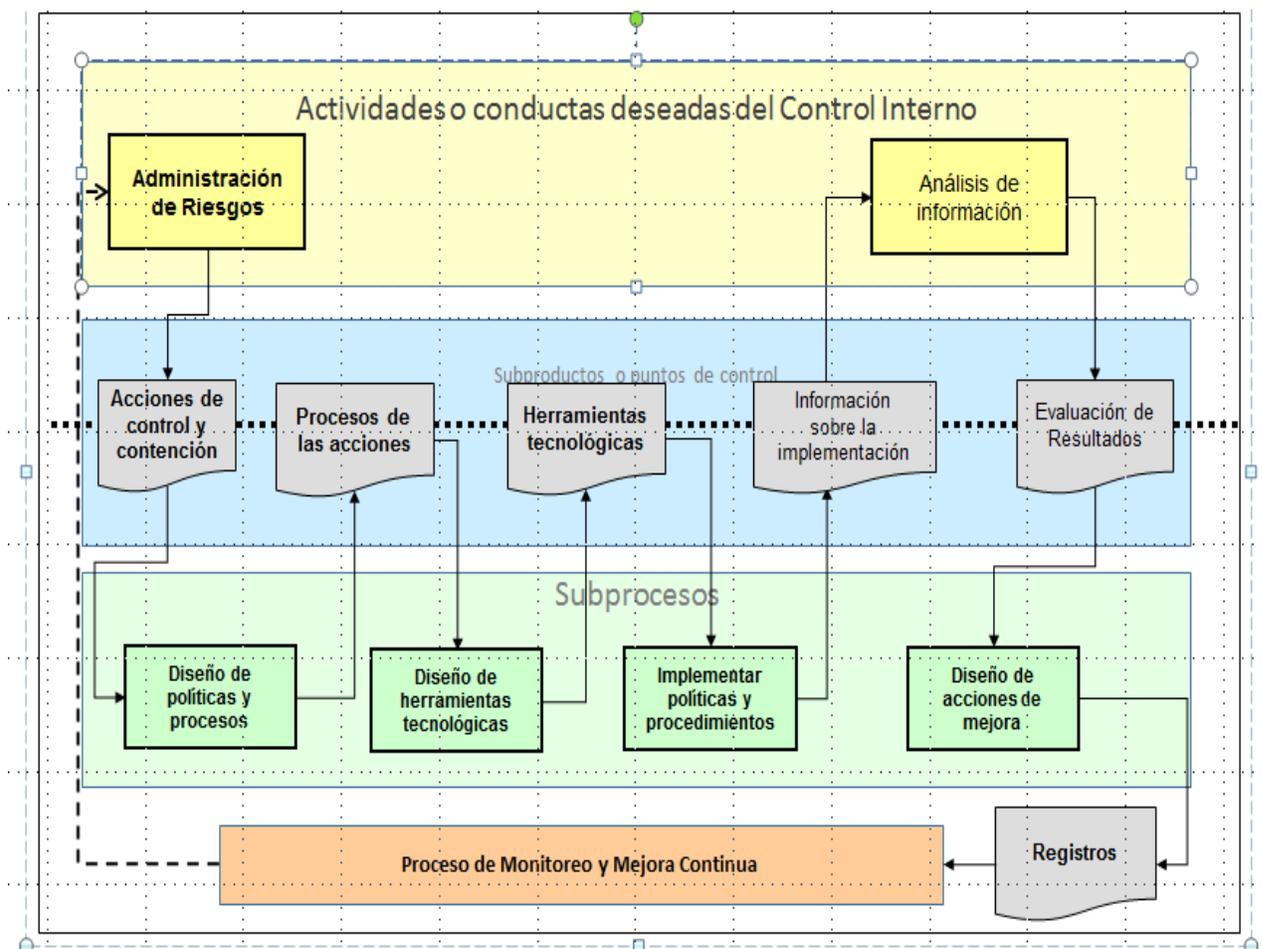
Fuente: Elaboración de Sánchez y Sánchez, 2017.

El principal objetivo de la ciencia de la administración de riesgos debe ser el de permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados, proyectando el conocimiento y la comprensión de dichos riesgos, identificando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados deseados, movilizandolos las energías necesarias para ello y midiendo los resultados contra las expectativas presupuestas; además de proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas.

## Administración de Riesgos

Para la evaluación de este componente se incorporan 4 preguntas a fin de conocer si se cuenta con un proceso para identificar y analizar los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del Organismo, así como proveer las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización.

Figura 17. Diagrama del Proceso de Actividades de Control



Fuente: Elaboración de Sánchez y Sánchez, 2017.

En la figura número 18 se muestra el procesos de las actividades de control, estas se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para

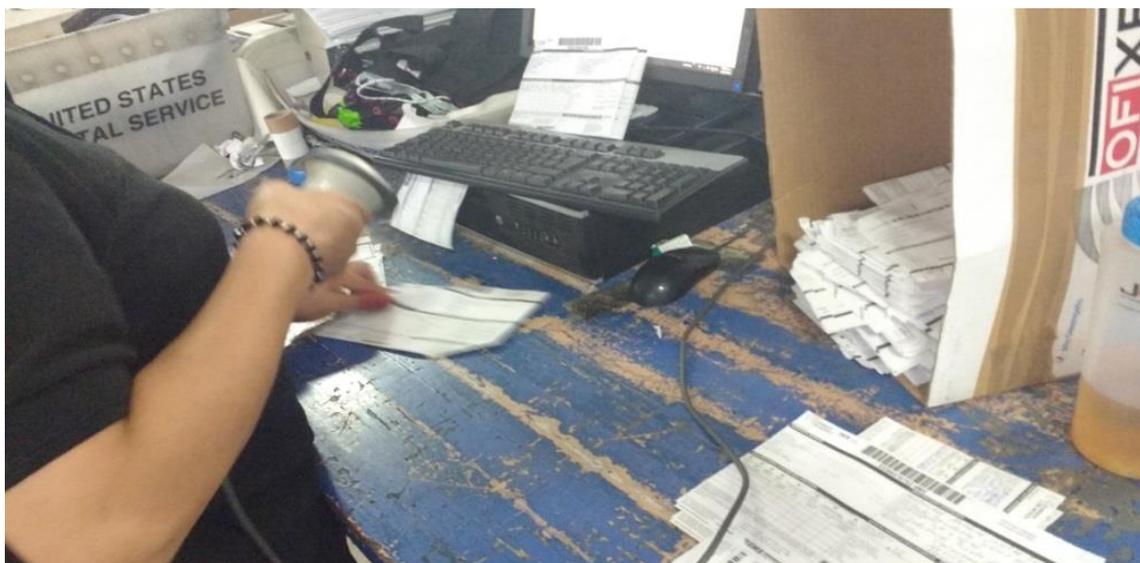
asegurar el cumplimiento de los objetivos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos.

### **Actividades de Control**

En este componente se incorporan 12 preguntas para identificar las acciones establecidas por SEPOMEX, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos. Estas actividades de control se deben llevar a cabo en todos los niveles de SEPOMEX, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.

**Figura 18. Registro de mensajería 2017**

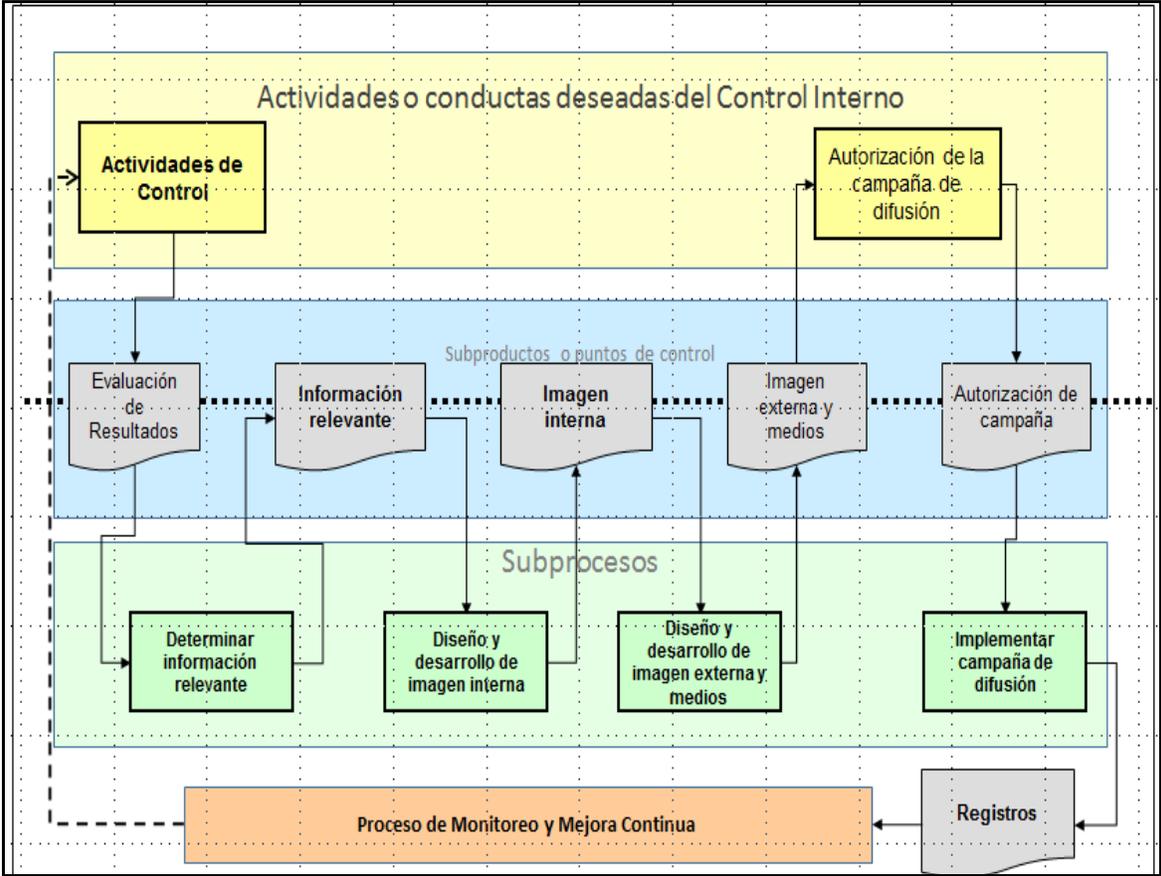


Fuente: Registro de Mensajería, Sánchez, Pantaco 2017.

En esta imagen se puede observar el registro de cada una de las cartas portales al sistema que se tiene, en esta etapa es muy importante ya que se cuenta con 10 personas a cargo para el registro y captura de las cartas portales.

En el registro postal es único para cada servicio, la documentación para el trámite de registro postal se solicita de acuerdo con el servicio, es intransferible, se requiere de un registro postal por cada servicio de publicación periódica, se deberá de contratar un registro postal por cada título, debe aparecer en cada una de las piezas postales mediante impresión, etiqueta adherible o en el espacio asignado para publicidad (Figura 19).

**Figura 19. Diagrama del proceso de Sistemas de Información 2017**

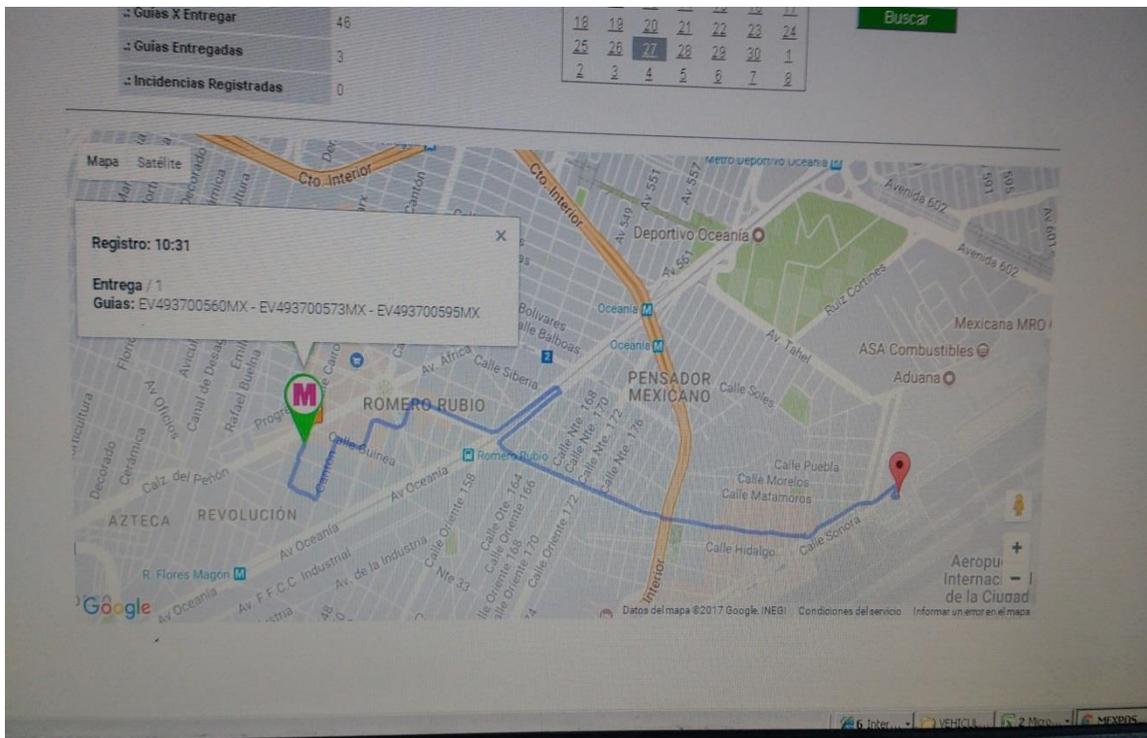


Fuente: Elaboración de Sánchez y Sánchez, 2017.

## Sistemas de Información

La información es necesaria para que SEPOMEX cumpla con sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institucionales (Figura 20). Las 7 preguntas que se incluyen en este componente tienen la finalidad de verificar que SEPOMEX tenga acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

Figura 20. apa del recorrido del cartero 2017



Fuente: Mapa de recorrido, Sánchez, DF. 2017

En la figura 21, se puede observar la ruta que tiene que pasar durante su día laboral nuestro cartero, el comienza desde un centro de distribución, ya sea en el lugar de Pantaco norte 45 o Aeropuerto, comienza alrededor de la zona metropolitana alrededor de la 6 am y su término de laboral es de 6 o 7 pm.



Las 3 preguntas que se incorporan en este componente tienen el propósito de identificar si se llevaron a cabo evaluaciones por instancias de SEPOMEX, así como evaluaciones independientes, realizadas por auditores internos o externos y terceros interesados, con el objetivo de determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funcionan de manera sistémica.

**Figura 22. Inspección de la Paquetería y Mensajería 2017**



Fuente: Inspección Postal, Sánchez, Pantaco 2017.

En esta imagen se puede observar un representante del Órgano Interno de Control en la supervisión e inspección de la llegada de la paquetería y mensajería en el lugar de Pantaco, la finalidad es que se realice la distribución y clasificación correspondiente a cada uno de los procesos operativos (Figura 23).

La mayoría de las veces el personal no realiza correctamente la clasificación, es decir se brinca pasos para la clasificación teniendo como consecuencia afectaciones en la paquetería y mensajería, es por eso que cada mes se realiza una

visita de inspección para que sea adecuado el funcionamiento de cada uno de los procesos de clasificación.

## **5.5 Análisis FODA**

Cuadro 5.

La matriz de Planeación Estratégica para el modelo de Control Interno COSO es fundamentalmente para poder elaborar estrategias y acciones para tener un mejor control interno dentro de la estructura del SEPOMEX ofreciendo sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las cuales son realmente importantes para poder diferenciar todos de la matriz de planeación (Tabla núm.).

Cabe destacar que esta estrategia fortalecerá eficiente el control interno dentro del SEPOMEX, para poder llevar acabo un mejor Control Interno basado en COSO en el cual se determinaron sus principales Fortalezas, Oportunidades, y Debilidades, de las cuales no se encontró ninguna Amenaza, la mayoría de las acciones que se determinaron son de Fortalezas y Oportunidades ya que el SEPOMEX se encuentra en Crecimiento competencial a nivel nacional.

Se determinó que se cuenta los siguientes puntos de encuentro de las cuales se describen:

## 5.6 Levantamiento de procesos

Cuadro 2. Matriz planeación estratégica 2017

<b>MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La modernización de los procesos operativos.</li> <li>• Mejora la productividad de la fuerza de reparto en base al registro completo de las entregadas realizadas por los carteros.</li> <li>• El Servicio del SEPOMEX tiene cobertura a nivel nacional.</li> <li>• Menor costo del servicio efectuado a comparación de nuestra competencia.</li> <li>• Interacción directa entre los usuarios y empleados de SEPOMEX.</li> <li>• Cuenta con una oficina en cada entidad de la república mexicana.</li> <li>• Registrar el 100% de las entregas y se contabilicen oportunamente</li> <li>• Manejar descuentos a clientes corporativos para la nueva estructuración de las tarifas.</li> <li>• Modernizar los procesos operativos y logística.</li> <li>• Infraestructura y tecnología.</li> <li>• Reportes operativos.</li> <li>• Capacitación del personal operativo.</li> <li>• Mejorar el tiempo de entrega al destinatario</li> <li>• Cartera de Cliente Fieles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos limitados para el desarrollo del proceso de adquisición.</li> <li>• Dependencia de un solo proveedor.</li> <li>• Lentitud en la red que limita a que se siga teniendo un sistema local y central.</li> <li>• Tiempo de espera al ahora del llegado de la paquetería</li> <li>• Falta de información sobre a los procedimientos.</li> <li>• Tecnología desfasada u obsoleta depende del correo escaneo de los carteros con equipo mini lop.</li> <li>• Falta de capacitación continua</li> <li>• Tiempos limitados para el desarrollo del proceso de adquisiciones</li> <li>• No contar con el presupuesto necesario para el desarrollo de los proyectos</li> <li>• Tiempo que lleva el proceso de adquisición</li> <li>• Delincuencia a nivel nacional</li> <li>• Posibles fallas en los sistemas de comunicación, lo cual ocasionaría que no se tenga la información actualizada</li> <li>• Infraestructura tecnológica del Organismo</li> </ul>

INTERNOS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización constante de logística para optimizar tiempos</li> <li>• Precios competitivos de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extravió de la paquetería</li> <li>• Deficiencias en el trato con los clientes.</li> </ul> <p>Retraso en el cumplimiento de la entrega, mensajería y paquetería.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presupuesto del Gobierno Federal a las instituciones públicas (ejemplo)</li> <li>• La apertura de nuevos mercados</li> <li>• Alianza estratégica con otras empresas</li> <li>• Expansión en el territorio internacional</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Precios y ofertas accesibles</li> <li>• Tecnologías, las cuales que se pueden implementar en el SEPOMEX.</li> <li>• Generación de actualizaciones tanto de software como hardware que conllevan a más ventajas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la gasolina.</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Competencia Monopolística</li> <li>• Cambios en sistemas políticos</li> <li>• Tecnología cambiante</li> <li>• Delincuencia</li> <li>• Alza en los precios del petróleo</li> <li>• Crecimiento lento del mercado</li> <li>• Poder de negociación de las empresas y clientes. Viene</li> </ul>

E  
X  
T  
E  
R  
N  
O  
S

**Ambiente de control**

Dentro de la matriz de planeación del ambiente de control se encontraron diferentes fortalezas de las cuales interviene mucho la Alta Dirección y sus Subdirecciones, ya que implementan estrategias acciones y evaluaciones, es decir para poder tener un mejor control interno dentro de las instituciones, la mayoría de las veces esta encabeza por los altos mandos como son estas direcciones, cabe destacar que es sumamente importante contar con una mayoría de fortalezas dentro del control

interno de cualquier institución, ya que se fortalece tanto eficiente como eficacia la calidad de la organización, mayor jerarquización de procesos y nivel de control interno.

Existe una infraestructura de mejor calidad dentro de la organización del control interno, se refleja en la suma total de las fortalezas, son pocas oportunidades y cuenta con una menor debilidad y escasez de amenazas.

### **Valoración de riesgo**

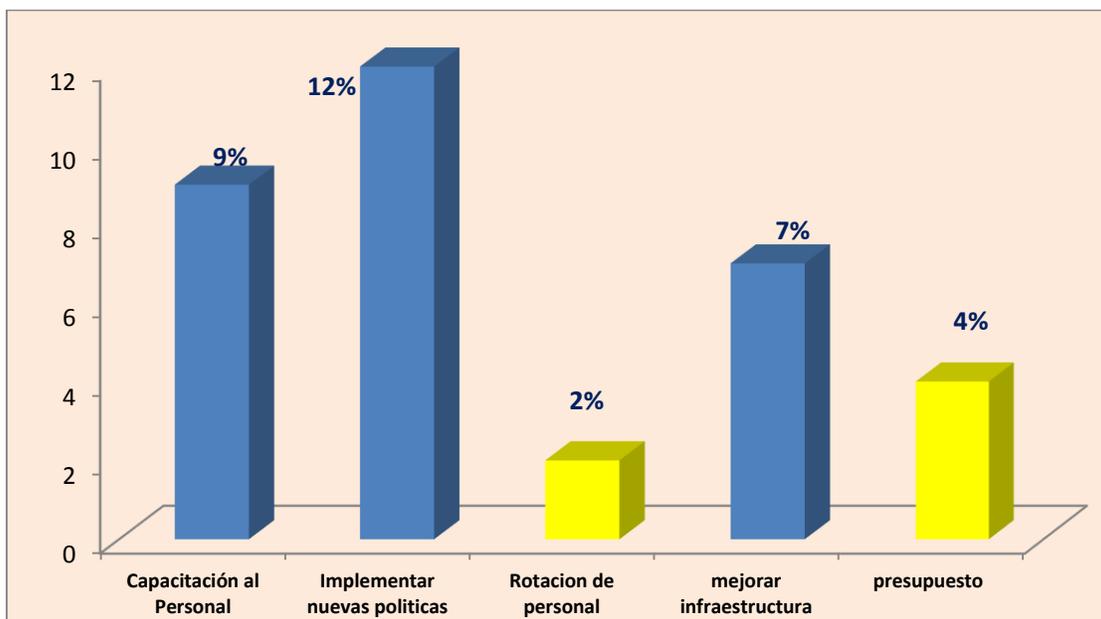
En este sentido se identificó y analizo los riesgos más relevantes que se podrían tener dentro del control interno del SEPOMEX, por lo que se considera que la valoración de riesgos es implementar nuevos objetivos globales para poder evitar algún riesgo afectando al control Interno, interviniendo los mandos medios como son la Dirección General, las Subdirecciones, y las Gerencias.

### **Supervisión**

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 con el cumplimiento de los objetivos.

Las 3 preguntas que se incorporan en este componente tienen el propósito de identificar si se llevaron a cabo evaluaciones por instancias de SEPOMEX, así como evaluaciones independientes, realizadas por auditores internos o externos y terceros interesados, con el objetivo de determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno está presente y funcionan de manera sistémica.

**Gráfica 3. Supervisión**



Fuente: Supervisión, Sánchez, 2017.

En la gráfica 7, se puede observar que dentro de la supervisión, es necesario implementar nuevas políticas para el funcionamiento dentro del ambiente laboral y la mayoría piensan que rotar gente no es la solución.

La institución no tiene implementos procedimientos que permitan realizar una adecuada supervisión del control interno institucional, asimismo de mecanismos de reporte, comunicación y seguimiento de las evaluaciones a los procesos internos. No se realizan autoevaluaciones de control interno por procesos, actividades o programas, en particular a los sustantivos y adjetivos por los cuales se ejerce el gasto, así como a los susceptibles a la corrupción, con el propósito de determinar si los controles establecidos son los idóneos para atender los riesgos correspondientes.

En cuanto a contratos celebrados para el desarrollo de sistemas automatizados, no se tiene cuidado en los trabajos previos de selección de proveedores que reúnan las condiciones necesarias, en la definición adecuada de los requerimientos y en

verificar que se dé la supervisión necesaria continua, a efecto de asegurar que los entregables se proporcionen en tiempo y forma.

La institución necesita continuar con las autoevaluaciones de control interno por procesos, actividades o programas, en particular a los sustantivos y adjetivos por los cuales se ejerce el gasto, así como a los susceptibles a la corrupción, con el propósito de determinar si los controles establecidos son los idóneos para atender los riesgos correspondientes.

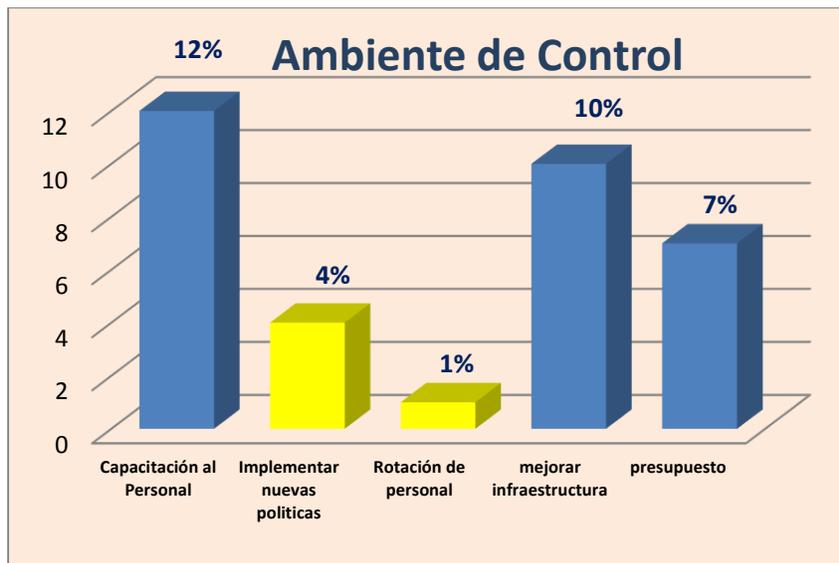
## VI. CONCLUSIONES

### Ambiente de Control

Se cumplió con la hipótesis y objetivos. A fin de evaluar este componente se incluyen 8 preguntas que tienen por objeto identificar si se establecieron las normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en el Organismo, así como la normativa que proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.

Así mismo, las preguntas permitirán conocer si el Titular del SEPOMEX y, en su caso, el Órgano de Gobierno y demás funcionarios.

Gráfica 4. Ambiente de Control



Fuente: Ambiente de Control, Sánchez, 2017.

Conforme a los resultados se constató que la institución no cuenta con normas generales, lineamientos, acuerdos u otros ordenamientos en materia de control interno, se carece de los códigos de ética y conducta por lo que no se tienen establecidas políticas de integridad institucional ni de los mecanismos necesarios

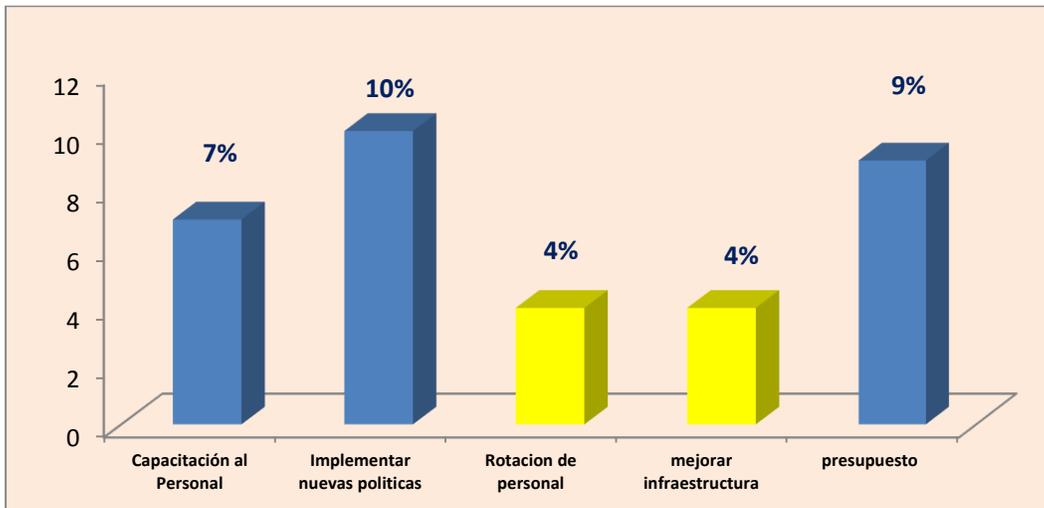
para su difusión y su aceptación entre los servidores públicos, tampoco no existen procedimientos para la denuncia e investigación de actos contrarios a la ética y conducta institucional, no hay normativa emitida que permita definir la asignación de autoridad y de responsabilidad de supervisión en materia de control interno.

La institución no cuenta con un Plan Estratégico que oriente de manera ordenada y coherente los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos relativos a su mandato, alineado a los demás instrumentos normativos aplicables; se carece de una metodología específica para el proceso general de administración de riesgos, para identificar, evaluar, priorizar estrategias de mitigación y seguimiento; así como de procedimientos por el cual se informe al Titular de la institución y demás personal responsable sobre la existencia o surgimiento de riesgos de fuentes internas o externas, incluidos los riesgos de fraude y posibles actos de corrupción

### **Evaluación de Riesgos**

Para la evaluación de este componente se incorporan 4 preguntas a fin de conocer si se cuenta con un proceso para identificar y analizar los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos del Organismo, así como proveer las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización.

**Gráfica 5. . Administración de Riesgo**



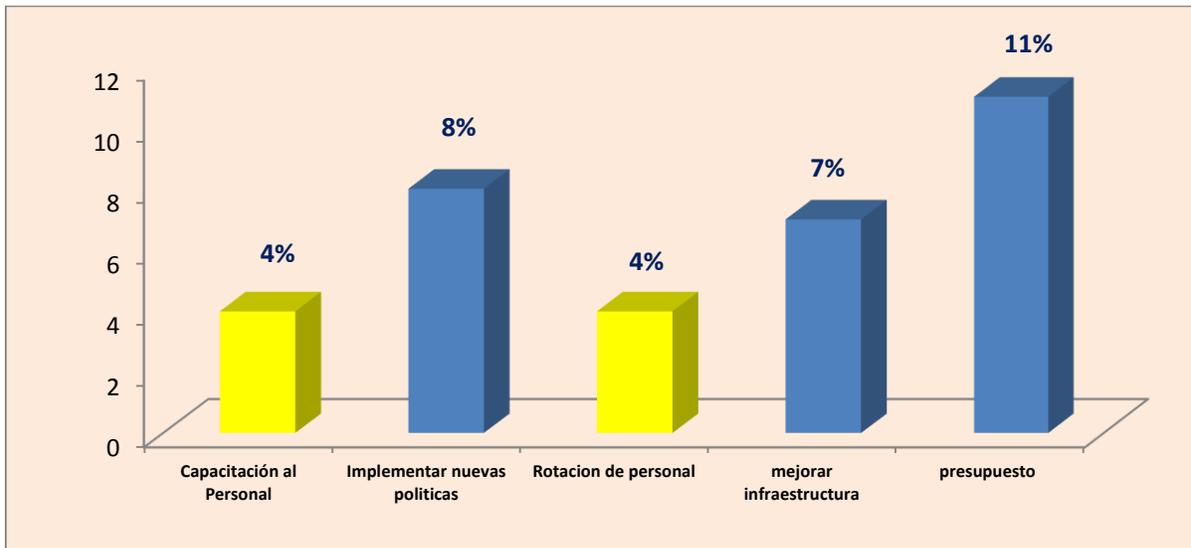
Fuente: Administración de Riesgo, Sánchez, 2017..

Con forme a los resultados se constató que conviene que la institución aplique guías robustas para la administración de riesgos, así como fortalecer la evaluación de los riesgos relacionados con los procesos susceptibles a posibles actos de corrupción, con el propósito de determinar la efectividad de sus controles internos y tomar las medidas pertinentes para su prevención. Especial atención requieren los procesos de adquisiciones, remuneraciones, tesorería, y salvaguarda de activos, entre otros de similar importancia.

### **Actividades de Control**

En este componente se incorporan 12 preguntas para identificar las acciones establecidas por SEPOMEX, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos. Estas actividades de control se deben llevar a cabo en todos los niveles de SEPOMEX, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.

**Gráfica 6. Actividades de Control**



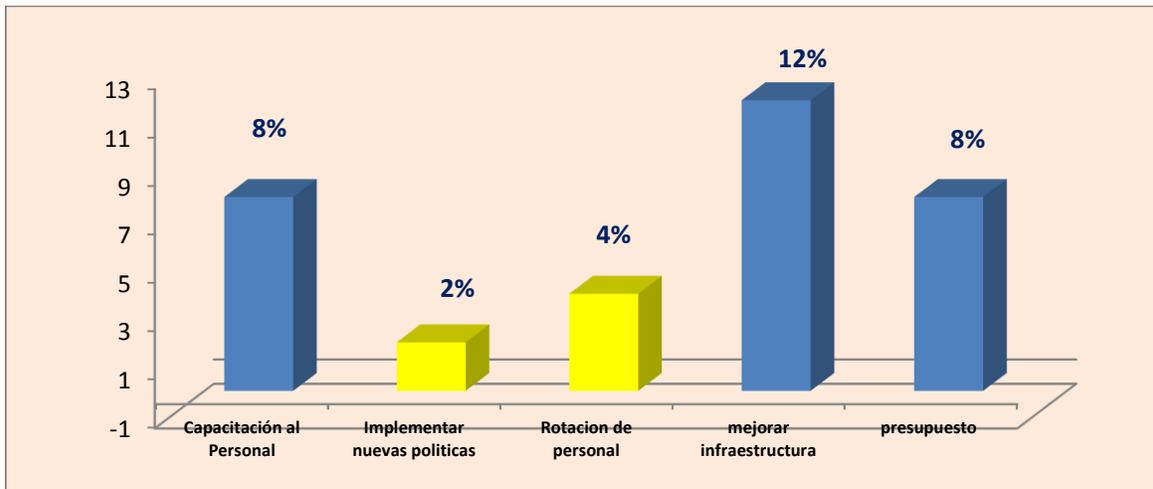
Fuente: Actividades de Control, Sánchez, 2017.

La institución no considera diseñar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control que contribuyan a mitigar y dar respuesta a los riesgos que dificultan el logro de los objetivos sustantivos y adjetivos, carece de las políticas y lineamientos que permitan implementar, dar soporte y continuidad a los sistemas de información de las actividades sustantivas, financieras y administrativas.

### **Información y Comunicación**

La información es necesaria para que SEPOMEX cumpla con sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institucionales. Las 7 preguntas que se incluyen en este componente tienen la finalidad de verificar que SEPOMEX tenga acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.

**Gráfica 7. Información y Comunicación**



Fuente: Información y Comunicación, Sánchez, 2017.

La institución carece de políticas, mecanismos y medios adecuados para obtener, procesar, generar, clasificar, validar y comunicar de manera eficaz, eficiente y económica, la información financiera, presupuestaria, administrativa, operacional y de otro tipo requerida en el desarrollo de sus procesos, transacciones y actividades, que permita al personal comprender sus funciones, las responsabilidades y su importancia para el logro de los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz, así como para salvaguardar los documentos e información que se deben conservar en virtud de su importancia. No se han identificado los aspectos generales en la institución relativos a la existencia de un Plan de Desarrollo de Sistemas de Información, la realización de evaluaciones de control interno y riesgos a los sistemas de información automatizados relevantes (sustantivos, financieros y administrativos) y la implementación de planes de recuperación de desastres y de continuidad de la operación de la institución. Por lo tanto es aceptada la hipótesis establecida.

## VII. RECOMENDACIONES

### Estrategias sugeridas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno

La institución necesita reforzar o implementar, en su caso, las autoevaluaciones de control interno por procesos, actividades o programas, en particular a los sustantivos y adjetivos por los cuales se ejerce el gasto, así como a los susceptibles a la corrupción, con el propósito de determinar si los controles establecidos son los idóneos para atender los riesgos correspondientes. En cuanto a contratos celebrados para el desarrollo de sistemas automatizados, se debe tener especial cuidado en los trabajos previos de selección de proveedores que reúnan las condiciones necesarias, en la definición adecuada de los requerimientos y en verificar que se dé la supervisión necesaria continua, a efecto de asegurar que los entregables se proporcionen en tiempo y forma.

**Figura 23. Aplicación de autoevaluaciones**



Fuente: Autoevaluación, Sánchez, Aeropuerto 2017.

Establecer los Comités necesarios, sus reglas de operación y funcionamiento acordes con las características de la Institución de SEPOMEX o de la Administración Pública del Distrito Federal Evaluada, con el propósito de tratar asuntos internos específicos.

Para la generación de resultados respecto de los puntajes de evaluación por cada proceso se deben considerar los puntajes obtenidos en las preguntas y en su caso las observaciones o comentarios incorporados a esta.

Establecer una metodología para definir y asignar las responsabilidades específicas a los servidores públicos encargados de cumplir los objetivos y metas, así como los programas relacionados con la administración, aplicación, registro y control de los recursos autorizados en la institución para cumplir con su misión y para la realización de las actividades de planeación en el ámbito de su jurisdicción.

**Figura 24. Metodología para el cumplimiento de los objetivos**



Fuente: Metodología de los objetivos, Sánchez, Aeropuerto 2017.

Con base en los puntajes obtenidos mediante la evaluación, se determinará la situación del sistema de control interno, total y por cada uno de los cinco componentes, conforme a los rangos y estatus establecidos en el modelo de evaluación: Bajo, Medio o Alto, para la Evaluación de la Implantación de los Sistemas de Control Interno en SEPOMEX”

Con base a los resultados de la evaluación (puntajes, comentarios y observaciones) se deberán identificar las áreas de oportunidad respecto de la implantación de cada

componente de control interno así como las estrategias que habrá que sugerir para el mejoramiento del sistema de control interno de cada proceso en que se allá realizado la evaluación o en su caso las recomendaciones o acciones promovidas en función con el entorno legal en el que se realice el estudio.

Se sugiere integrar, de resultar procedente, un grupo de trabajo con el propósito de elaborar o actualizar un Plan de Desarrollo Estatal o Plan o Programa Estratégico o documento análogo, que incluya los objetivos y metas sustantivos y de los programas adjetivos relevantes, debidamente autorizados, por el Titular, según proceda, asegurando el alineamiento de los objetivos y programas a la misión. Asimismo, definir los lineamientos necesarios para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los planes y programas ya citados.

**Figura 25. Implementación de Auditorías**



Fuente: Implementación de auditorías, Sánchez, Aeropuerto 2017.

Es importante señalar que como resultado de que la evaluación del control interno en SEPOMEX tiene como propósito coadyuvar en el mejoramiento de los sistemas de control interno establecidos en la institución e incidir en su eficacia, es importante dar continuidad o seguimiento a la atención de las estrategias sugeridas o recomendaciones, en etapas posteriores, en función del entorno legal en el que se lleve a cabo la evaluación del control interno, para coordinar con los responsables

de dichos procesos la realización de las acciones de mejora tendentes a fortalecer los sistemas de control interno.

Llevar a cabo auditorías y/o evaluaciones de control interno y de administración de riesgos por terceros (auditor interno, externo), con el fin tener una opinión independiente, respecto del estado que guarda el control interno y la administración de riesgos en la institución.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. Z. (1998). Auditoría y Control Interno. En Auditoría y Control Interno. México: McGraw Hill.
- 
- Grady, P. (2000). Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros. En Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros. México: Efacs.
- Schuster, J. A. (1992). Control Interno. En Control Interno. México: Macchi.
- Suárez, A. S. (1991). La moderna auditoria un análisis conceptual y metodológico. España: McGraw Hill.
- Mantilla, S. (1997). Control Interno Informe Coso. Colombia: Kimpres
- Manual de "criterios Generales de la Política Económica para la iniciativa de ley de ingresos y del proyecto de presupuestos de Egresos de la Federación ejercicio Fiscal 2016.
- (<http://www.samantilla.com>)
- (<http://www.coso.org>.)
- (<http://www.gestiopolis.com>, Contabilidad y Finanzas, Control Interno)
- La Contraloría y el Control Interno en México, José trinidad Lanz Cárdenas, Secretaria de la Contraloría General de la Federación. Segunda Edición. 1993, México DF. PP 708.
- (4 <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>)

- ([www.contaduriapublica.org.mx](http://www.contaduriapublica.org.mx).)
- ( [www.imcp.org.mx](http://www.imcp.org.mx))
- (<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7841/5/362.829%20-B467f-CAPITULO%20IV.pdf>)
- (<https://es.scribd.com/doc/7130674/SAMPIERI-Capitulo-4>)

## **IX. ANEXO**

### **9.1 Aplicación del cuestionario del Control Interno**

El cuestionario es un mecanismo para la obtención y registro de datos; en el modelo de control interno se utilizará como una herramienta técnica de evaluación que incluye aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

El cuestionario aplicable al SEPOMEX se conforma 34 preguntas elaboradas con base en el Modelo COSO sobre aspectos fundamentales para llevar a cabo una evaluación de control interno institucional. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, así como de sus principios y puntos de interés asociados. Dentro de las áreas de Responsabilidad, Quejas, Denuncias, Auditoría y Mejora de la Gestión Pública.

La obtención de respuesta y validación de información soporte, es la parte medular de la aplicación del Modelo de Evaluación

## 9.2 Evaluación del Control Interno

Se evalúa la implementación y operación de las cinco Normas Generales de Control Interno y sus 17 Principios, a través de la verificación de la existencia y suficiencia de los elementos de control, dentro de las áreas de Responsabilidad, Quejas, Denuncias, Auditoría y Mejora de la Gestión Pública, ya que se consideran una de las áreas en las cuales no se tienen un buen control y se asemeja dentro de los principales 5 normas del Control Interno.

### INSTRUCCIONES:

Elija una opción para indicar por cada enunciado, qué tan de acuerdo está usted.

Elementos de Control	Muy de acuerdo	D e  a c u e r d o	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Nombre de la evidencias documentales y/o electrónicas soporte de la respuesta
----------------------	----------------	---	-------------	---------------	-------------------	---

Primera Norma. Ambiente de control.						
1. Los servidores públicos de la Institución, conocen y aseguran en su área de trabajo el cumplimiento de metas y objetivos, visión y misión institucionales (Institucional);	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2. Los objetivos y metas institucionales derivados del plan estratégico están comunicados y asignados a los encargados de las áreas y responsables de cada uno de los procesos para su cumplimiento (Institucional);	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3. La institución cuenta con un Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés formalmente establecido para difundir y evaluar el cumplimiento del	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Código de Ética y de Conducta; se cumplen con las reglas de integridad para el ejercicio de la función pública y sus lineamientos generales (Institucional);		
4. Se aplican, al menos una vez al año, encuestas de clima organizacional, se identifican áreas de oportunidad, determinan acciones de mejora, dan seguimiento y evalúan sus resultados (Institucional);	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
5. La estructura organizacional define la autoridad y responsabilidad, segrega y delega funciones, delimita facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza las transacciones de los procesos;	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
6. Los perfiles y descripciones de puestos están actualizados conforme a las funciones y alineados a los procesos (Institucional);	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
7. El manual de organización y de procedimientos de las unidades administrativas que intervienen en los procesos está alineado a los objetivos y metas institucionales y se actualizan con base en sus atribuciones y responsabilidades establecidas en la normatividad aplicable.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
8. Se opera en el proceso un mecanismo para evaluar y actualizar el control interno (políticas y procedimientos), en cada ámbito de competencia y nivel jerárquico.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

<b>Segunda Norma. Administración de riesgos.</b>			
9. Se aplica la metodología establecida en cumplimiento a las etapas para la Administración de Riesgos, para su identificación, descripción, evaluación, atención y seguimiento, que incluya los factores de riesgo, estrategias para administrarlos y la implementación de acciones de control;	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Las actividades de control interno atienden y mitigan los riesgos identificados del proceso, que pueden afectar el logro de metas y objetivos institucionales, y éstas son ejecutadas por el servidor público facultado conforme a la normatividad;	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Existe un procedimiento formal que establezca la obligación de los responsables de los procesos que intervienen en la administración de riesgos; y	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Se instrumentan en los procesos acciones para identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos de corrupción, abusos y fraudes potenciales que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tercera Norma. Actividades de Control.</b>			
13. Se seleccionan y desarrollan actividades de control que ayudan a dar respuesta y reducir los riesgos de cada proceso, considerando los controles manuales y/o automatizados con base en el uso de TIC's;	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Se encuentran claramente definidas las actividades de control en cada proceso, para cumplir con las metas comprometidas con base en el presupuesto asignado del ejercicio fiscal;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
15. Se tienen en operación los instrumentos y mecanismos del proceso, que miden su avance, resultados y se analizan las variaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas Institucionales;	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>16. Se tienen establecidos estándares de calidad, resultados, servicios o desempeño en la ejecución de los procesos;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>17. Se establecen en los procesos mecanismos para identificar y atender la causa raíz de las observaciones determinadas por las diversas instancias de fiscalización, con la finalidad de evitar su recurrencia;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>18. Se identifica en los procesos la causa raíz de las debilidades de control interno determinadas, con prioridad en las de mayor importancia, a efecto de evitar su recurrencia e integrarlas a un Programa de Trabajo de Control Interno para su seguimiento y atención;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>19. Se evalúan y actualizan en los procesos las políticas, procedimientos, acciones, mecanismos e instrumentos de control;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>20. Las recomendaciones y acuerdos de los Comités Institucionales, relacionados con cada proceso, se atienden en tiempo y forma, conforme a su ámbito de competencia;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>21. Existen y operan en los procesos actividades de control desarrolladas mediante el uso de TIC's;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>22. Se identifican y evalúan las necesidades de utilizar TIC's en las operaciones y etapas del proceso, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se requieren;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>23. En las operaciones y etapas automatizadas de los procesos se cancelan oportunamente los accesos autorizados del personal que causó baja, tanto a espacios físicos como a TIC's;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

<p>24. Se cumple con las políticas y disposiciones establecidas para la Estrategia Digital Nacional en los procesos de gobernanza, organización y de entrega, relacionados con la planeación, contratación y administración de bienes y servicios de TIC's y con la seguridad de la información (Institucional TIC's).</p>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p><b>Cuarta norma. Información y comunicación.</b></p>		
<p>25. Existe en cada proceso un mecanismo para generar información relevante y de calidad (accesible, correcta, actualizada, suficiente, oportuna, válida y verificable), de conformidad con las disposiciones legales y administrativas aplicables;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>26. Se tiene implantado en cada proceso un mecanismo o instrumento para verificar que la elaboración de informes, respecto del logro del plan estratégico, objetivos y metas institucionales, cumplan con las políticas, lineamientos y criterios institucionales establecidos;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>27. Dentro del sistema de información se genera de manera oportuna, suficiente y confiable, información sobre el estado de la situación contable y programático-presupuestal del proceso;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>28. Se cuenta con el registro de acuerdos y compromisos, correspondientes a los procesos, aprobados en las reuniones del Órgano de Gobierno, de Comités Institucionales y de grupos de alta dirección, así como de su seguimiento, a fin de que se cumplan en tiempo y forma;</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>29. Se tiene implantado un mecanismo específico para el registro, análisis y atención oportuna y suficiente de quejas y denuncias (Institucional); y</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
<p>30. Se cuenta con un sistema de Información que de manera integral, oportuna y confiable permite a la alta dirección y, en su caso, al Órgano de Gobierno realizar seguimientos y tomar decisiones (Institucional).</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Quinta Norma. Supervisión y Mejora Continua.			
<p>31. Se realizan las acciones correctivas y preventivas que contribuyen a la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como la supervisión permanente de los cinco componentes de control interno;</p>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>32. Los resultados de las auditorías de instancias fiscalizadoras de cumplimiento, de riesgos, de funciones, evaluaciones y de seguridad sobre Tecnologías de la Información, se utilizan para retroalimentar a cada uno de los responsables y mejorar el proceso; y</p>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>33. Se llevan a cabo evaluaciones del control interno de los procesos sustantivos y administrativos por parte del Titular y la Administración, Órgano Fiscalizador o de una instancia independiente para determinar la suficiencia y efectividad de los controles establecidos.</p>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

