



SEDE CUENCA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

*TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.*

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL
METODO COSO II PARA PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA
LTDA.”**

AUTOR:

GIOVANNY PATRICIO JAYA MAZA

DIRECTOR:

ING. RENÉ CORONEL R.

CUENCA-ECUADOR

2015

Ingeniero René Patricio Coronel Rivera, Director de tesis:

CERTIFICO

Que la presente tesis ha sido desarrollada bajo todos los reglamentos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana y ha cumplido con todos los requerimientos para su aprobación.

Atentamente



Ing. René Coronel R.

DOCENTE UPS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son exclusiva responsabilidad del autor y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

Cuenca, Enero del 2015



Giovanny Patricio Jaya Maza

1400628176

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico de manera especial a mis padres, Teresa Maza y Ángel Jaya, agradeciéndoles por estar a mi lado y por haber depositado su confianza en mí, los mismos que me han apoyado en cada etapa de mi vida, les doy gracias por los sacrificios que hicieron para ayudarme a cumplir este sueño, a mi tío Carlos Jaya quien desde la distancia siempre me ha brindado su mejor deseo y cariño incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la oportunidad de seguir firme en este proceso de vida universitaria sobre todo protegerme de todas las adversidades que se me han presentado en el camino, permitiéndome alcanzar este meta en mi vida.

A mis padres por su apoyo y todo el esfuerzo que han realizado en el transcurso de este tiempo de vida universitaria y a la vez darme la oportunidad de cumplir uno de mis sueños.

A mis compañeros de estudio con quienes compartí momentos inolvidables los mismos que me apoyaron en los buenos y malos momentos.

Al personal que labora en la constructora Prontocasa Construcciones, por darme la oportunidad de ejecutar el trabajo de grado.

De manera muy especial a mi director de tesis, al Ing. René Coronel, por brindarme su tiempo y su apoyo durante la realización del presente trabajo de grado, y a todo el personal que conforma la Universidad Politécnica Salesiana quienes me impartieron los conocimientos necesarios para ser un profesional de excelencia.

ÍNDICE

CAPITULO I	11
1. Aspectos generales de la empresa “PRONTOCASA CONSTRUCCIONES” CÍA. LTDA.....	11
1.1. Antecedentes.....	11
1.2. Base Legal de la Empresa	11
1.2.1. Servicio de Rentas Internas	13
1.2.2. Reseña Histórica de la Empresa	13
1.2.3. Organigrama.....	14
1.2.3.1. Organigrama Estructural	14
1.2.3.2. Organigrama Funcional	15
1.2.3.3. Organigrama del Personal	17
1.2.4. Plan Estratégico	18
1.2.4.1. Misión.....	18
1.2.4.2. Visión.....	19
1.2.5. Objetivos.....	20
1.2.5.1. Objetivo General.....	20
1.2.5.2. Objetivos Específicos	20
CAPITULO II	22
2. Aspectos generales del Control Interno	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.2. Definición del Control Interno.....	24
2.3. Importancia de Control Interno	25
2.4. Objetivos de Control Interno.....	25
2.5. Elementos del Control Interno	26
2.6. Clasificación del Control Interno	27
2.7. Informe COSO	28
2.8. Control Interno, método COSO II – ERM Administración de riesgos empresariales.....	38
2.8.1. Definición del COSO II – ERM	40
2.8.2. Objetivos del COSO II	41
2.8.3. Principios del COSO II	42

CAPITULO III.....	64
3. Diagnóstico del Control Interno de la empresa.....	64
3.1. Análisis FODA.....	65
3.2. Levantamiento de Procesos	68
3.3. Informe de Situación Actual.....	70
CAPITULO IV	74
4. “Diseño del sistema de Control Interno mediante el método COSO II (ERM) en la empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA LTDA”	74
4.1. Objetivos del Control Interno.....	74
4.2. Diagramación de Procesos	75
4.2.1. Cadena de Valor de la industria de la Construcción.....	76
4.3. Identificación de Factores Claves	81
4.4. Aplicación del COSO II.....	84
4.4.1. Establecimiento de Objetivos	84
4.4.2. Identificación de Eventos.....	85
4.4.3. Evaluación de los Riesgos	86
4.4.3.1. Hoja de trabajo de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control	86
4.4.3.2. Cuestionario de Control Interno	91
4.4.4. Respuesta al Riesgo	97
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	106

INTRODUCCIÓN

Para mejorar cada día los controles de la empresa se hace necesario Diseñar un Sistema de Control Interno bajo el Enfoque COSO II, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las empresas en un adecuado sistema de Control Interno contable-administrativo para el logro de los objetivos.

El Enfoque COSO II define la estructura de Control Interno con respecto a los planes de una empresa, lo cual abarca la actitud, políticas, los procedimientos y actividades, que proporcionen una garantía razonable en el cumplimiento de las metas.

El presente trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el CAPITULO I, se hace un breve análisis, describiéndose los aspectos generales de la empresa, como su base legal, estructura organizativa y cada una de sus actividades principales.

En el CAPÍTULO II se desarrolla conceptos y explicaciones del Control Interno, una reseña histórica del enfoque COSO I, Control Interno según Enfoque COSO II, y un marco teórico donde describe las generalidades del Control Interno y sus componentes.

En el CAPITULO III se realiza un diagnóstico del control interno de la empresa describe la metodología utilizada en la investigación; de igual manera se presenta el debido, análisis e interpretación de datos obtenidos por la aplicación del método FODA en las empresa constructora, dándonos como resultado la situación actual de la empresa.

El CAPÍTULO IV contiene la estructura del “Diseño del Sistema de Control Interno Mediante el Método COSO II (ERM) en Prontocasa Construcciones CIA. LTDA.” el cual hace referencia a los objetivos de Control Interno, diagramación de procesos, y la propuesta de los componentes que conforman el COSO II, de igual manera se ha desarrollado las conclusiones a las cuales se llegó durante la realización del presente trabajo, y cada una de las recomendaciones que se consideran necesarias para que la

empresa pueda obtener los máximos beneficios. Finalmente se presenta la bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

CAPITULO I

1. Aspectos generales de la empresa “PRONTOCASA CONSTRUCCIONES” CÍA. LTDA.

1.1.Antecedentes

“PRONTOCASA CONSTRUCCIONES” CÍA. LTDA. Fue creada en el año 2009, y esta idea es impulsada por amistades con amplios conocimientos en el sector de la construcción, en un principio la empresa se encontraba conformada por un total de 3 socios de la ciudad d Cuenca, en la actualidad la empresa le pertenece a un total de dos socios la cual se constituyó en el año 2009, con el fin de dedicarse a la construcción de viviendas, departamentos, oficinas, almacenes, talleres, agencias o establecimientos, etc. y todo lo relacionado con la elaboración de obras para el sector de la construcción estas son las características de quienes llevan las riendas de PRONTO CASA CONSTRUCCIONES.

1.2.Base Legal de la Empresa

Superintendencia De Compañías.

“La compañía PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Noveno del Cantón Cuenca, el 13 de Enero de 2009, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución 08. CDIC.019; inscrita en el Registro Mercantil el quince de enero de dos mil nueve bajo el N° 50. Se constituyó con un capital social de 2000.00 USD equivalentes a un número de 2.000 participaciones por un valor 1.00 USD cada una, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Socios Fundadores

Capital Suscrito de la Compañía (USD \$)	2000.00
---	----------------

N	IDENTIFICACION	NOMBRE	CAPITAL SOCIAL \$	N°. PARTICIPACION	%
1	0102093085	JANNETH DEL CARMEN OCHOA GARCIA	1000.00	1000.00	50%
2	0102012572	EUGENIO DE JESUS LITUMA ORDEÑEZ	1000.00	1000.00	50%
TOTAL EN \$			2000.00	2000.00	100%

Fuente: “PRONTOCASA CONSTRUCCIONES” CÍA. LTDA.

Elaborado Por: El Autor

“PRONTOCASA CONSTRUCCIONES” CÍA. LTDA. Tiene por objeto comprar, vender, arrendar y comercializar todo tipo de bienes inmuebles, así como también a planificar y edificar proyectos de construcción inmobiliaria, de tipo industrial y comercial en propiedad horizontal, fraccionamiento y lotizaciones.

De igual manera se dedica a adquirir y vender todo tipo de materia prima y materiales para la construcción. Puede también comprar y vender todo tipo de bienes muebles para el correcto desarrollo de sus actividades. La compañía también realiza actividad mercantil en calidad de comisionista, de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la compraventa de bienes inmuebles. Sin perjuicio de lo expresado

anteriormente, la compañía tiene la facultad para realizar cualquier inversión en el país o el exterior, inclusive para formar parte de otras compañías.”¹

1.2.1. Servicio de Rentas Internas

“La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes se efectuó el trece de enero de dos mil nueve, siendo la razón social PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA. y su nombre comercial es PRONTOCASA CONSTRUCCIONES, con número de RUC 0190353435001.”²

1.2.2. Reseña Histórica de la Empresa

PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CÍA. LTDA. es una empresa constructora de viviendas, edificios, creada en enero de 2009 por 2 empresarios emprendedores: la señora Janneth del Carmen Ochoa García y el señor Eugenio de Jesús Lituma Ordoñez, siendo socios de la compañía. Desde su constitución, hasta el 2012 PRONTOCASA CONSTRUCCIONES se dedicaba únicamente a construir viviendas, se encuentra, ubicado en el edificio Neptuno en la avenida de los Conquistadores y Francisco de Orellana.

A partir del 2012 la constructora ya no solo se dedica a la construcción de viviendas si no también empieza a construir departamentos, edificios y condominios, las mismas que resultan ser más lucrativas, por ejemplo los condominios San José, el edificio Capri, edificio Neptuno, siendo rentables para la constructora, especialmente en la venta de departamentos. En la actualidad la constructora

¹ Escritura de Constitución de PRONTOCASA CONSTRUCCIONES.

² Registro Único de Contribuyentes PRONTOCASA CONSTRUCCIONES.

PRONTOCASA CONSTRUCCIONES se encuentra radicada en la ciudad de Cuenca en la dirección antes mencionada, generando fuentes de trabajo en la ciudad.

1.2.3. Organigrama

El organigrama representa de manera gráfica la estructura organizativa de una empresa. El cual nos permite conocer los niveles jerárquicos y la relación existente entre ellos, dándonos la oportunidad de tener una visión simplificada de la organización.

PRONTOCASA CONSTRUCCIONES, tiene diseñado su organigrama de acuerdo a sus necesidades, podemos observar claramente cada uno de los niveles jerárquicos con los cuales la empresa ha funcionado desde su constitución.

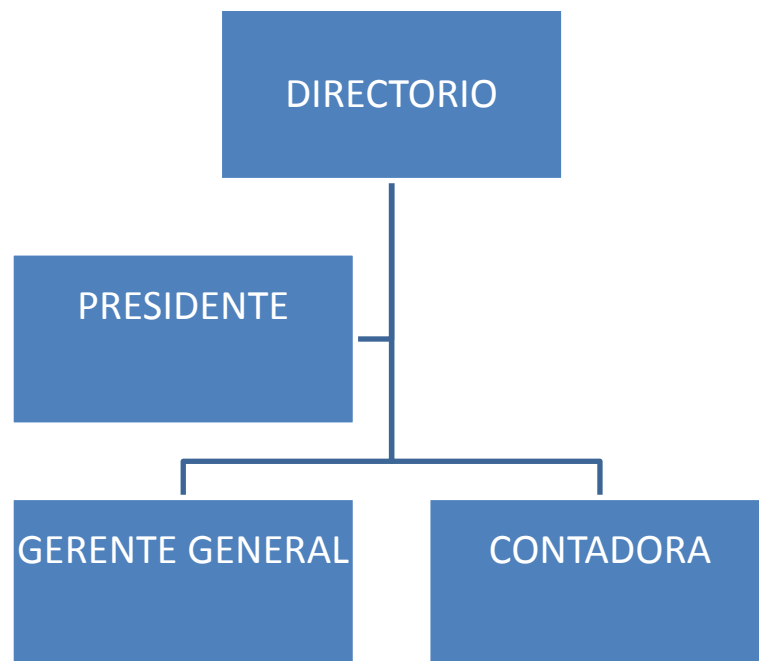
1.2.3.1. Organigrama Estructural

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa la cual refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, donde se recalca los diferentes niveles jerárquicos, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la empresa.

En la escritura de constitución de PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CÍA.LTDA debe contar con una Junta General que es el órgano supremo de la compañía que estará formada por los socios de la empresa, el gobierno en general de la compañía estará a cargo de esta.

La administración de la compañía de responsabilidad limitada corresponde al Gerente General y al Presidente que serán nombrados por la Junta General, esta designación será por dos años pudiendo ser indefinidamente reelegidos.”³

GRÁFICO N° 1. Organigrama Estructural



Fuente: PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
Elaborado por: El Autor

1.2.3.2. Organigrama Funcional

El organigrama funcional es una representación gráfica, que indica la manera como se encuentra distribuida las responsabilidades en cada una de las áreas de una empresa, la cual incluye las principales funciones asignadas y sus interrelaciones, el

³ Escritura de Constitución de ZONA MUEBLES CÍA. LTDA.

organigrama funcional es de gran utilidad, ya que sirve para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

La empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES no tiene realizado este organigrama por lo cual se procede a realizar el levantamiento de la información, siendo esta la estructura organizacional actual de la empresa.

Funciones

Directorio

- ✓ Tener conocimiento de la información financiera de la empresa e informes de la administración.
- ✓ Ponerse de acuerdo los aumentos o disminuciones de capital, cambio de denominación y domicilio y en general cualquier resolución que altere las cláusulas del contrato social o los estatutos y que debe ser registrada conforme a la ley.

Presidente

- ✓ Dirigir las sesiones de la Junta General.
- ✓ Representar a la compañía para las diferentes negociaciones y contratos con terceros.
- ✓ Dirigir y controlar el área administrativa y financiera de la empresa, teniendo en cuenta que se cumplan las disposiciones legales y las resoluciones de la Junta General.
- ✓ Tener en cuenta las convocatorias para la Junta General.

Gerente

- ✓ Ejercer la representación legal de la empresa, judicial y extrajudicial.

- ✓ Cumplir con las disposiciones legales y con las resoluciones de la Junta General.
- ✓ Autorizar los créditos otorgados en las ventas.

Contadora

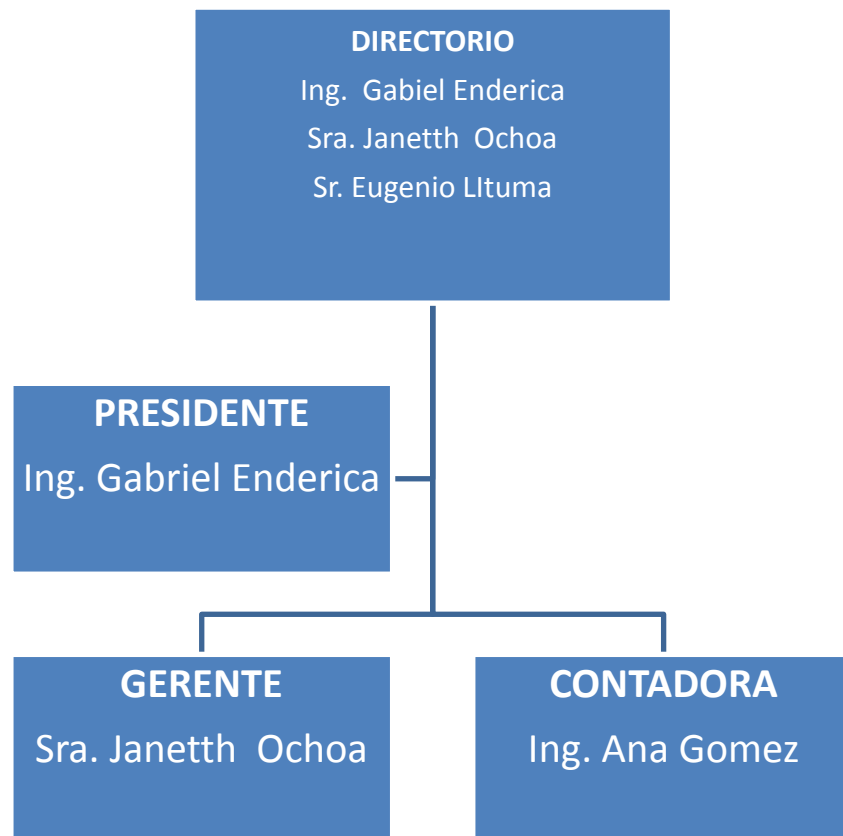
- ✓ Controla las facturas de compra y emite las facturas de venta.
- ✓ Elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Administra el área tributaria y laboral.
- ✓ Registros de las cuentas.

1.2.3.3.Organigrama del Personal

El organigrama de personal es la representación gráfica de cada uno de los lugares de trabajo con su respectivo nombre de los delegados que lo ocupan dando a conocer los puestos actuales y también se puede visualizar el número de plazas existentes.

La empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES si cuenta con este organigrama, en el cual se describe el nombre de cada empleado. Los socios que forman el directorio desempeñan, como se puede observar en el siguiente organigrama.

GRÁFICO N° 2: Organigrama del Personal



Fuente: PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
Elaborado por: El Autor

1.2.4. Plan Estratégico

1.2.4.1.Misión

Para tener una idea clara de lo que es la misión nos basaremos en el siguiente concepto: La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- lo que pretende hacer, y
- el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la

gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.⁴

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".⁵

Teniendo conocimiento de lo que es la misión, la empresa se ha planteado la siguiente:

"Somos una empresa con experiencia en construcción en el desarrollo de proyectos como viviendas, departamentos, venta de terrenos, contribuyendo con ello a la sociedad y al país. Siguiendo los más altos estándares de calidad y cumpliendo a cabalidad con cada uno de nuestros compromisos"

1.2.4.2. Visión

Antes de conocer cuál es la misión de PRONTOCASA CONSTRUCCIONES, es importante tener conocimiento el significado de visión de una empresa para cual tomaremos el siguiente concepto.

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad⁶

⁴ Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.

⁵ Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

⁶ Del libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Una vez que tenemos conocimiento de lo que es una visión, la empresa se ha planteado la siguiente:

"PRONTOCASA CONSTRUCCIONES busca a llegar a ser una empresa con liderazgo en la construcción, con una organización ágil e innovadora, convirtiéndose en ejemplo de compromiso con la sociedad al cumplir estrictamente todas las normas que impliquen bienestar para sus clientes, empleados y el medio ambiente."

1.2.5. Objetivos

1.2.5.1.Objetivo General

PRONTOCASA CONSTRUCCIONES, se basa en el cumplimiento de procedimientos con respecto a su misión que se ha planteado, cumpliendo cada uno de los intereses de la empresa y cada una de sus actividades se encuentran enfocadas en su visión, de esta manera saber hacia dónde se quiere llegar en el futuro, llegando a plantearse el siguiente objetivo.

-  Realizar cualquier proyecto relacionado con la construcción, comprar, vender, arrendar y comercializar todo tipo de bienes inmuebles, así como también a planificar y edificar proyectos de construcción inmobiliaria, industrial y comercial en propiedad horizontal, fraccionamiento y lotizaciones, para que de esta manera lograr la satisfacción de nuestros clientes brindando un producto seguro y de calidad.

1.2.5.2.Objetivos Específicos

-  Desempeñar, ofrecer y desarrollar los mejores proyectos para una excelente construcción.
-  Reducir el tiempo de construcción para de esta manera satisfacer a nuestros clientes.

- ✚ Definir las estrategias necesarias para el desarrollo de proyectos en el menor tiempo posible.
- ✚ Llevar a cabo proyectos elaborados con estructuras metálicas de alto tonelaje, como edificios en concreto, varilla y sistemas tradicionales.

CAPÍTULO II

CAPITULO II

2. Aspectos generales del Control Interno

2.1. Antecedentes

El Control Interno es una herramienta que surge de una necesidad, y a la vez poder tomar las acciones respectivas para suprimir y disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectados los distintos tipos de compañías u organizaciones

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

El control interno se encuentra combinado con la alta dirección de una organización y sirve para monitorear la eficacia y eficiencia de las actividades de las empresas, incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos de planificación, organización y dirección.

El control interno se amplia como consecuencia del notable aumento de la producción, a finales del siglo pasado los propietarios de los negocios se vieron forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que disminuyeran fraudes o errores, ya que no se prestaba atención a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operativo dentro de la empresas, llevando a cabo un control sobre la gestión de los negocios.

En forma general podemos decir que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios implica una complejidad en la administración de las empresas por lo cual se ve la necesidad de llevar un control interno.

2.2. Definición del Control Interno

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”⁷

“El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir los objetivos de la empresa.”⁸

Ahora que conocemos los diferentes tipos de conceptos podemos decir que el Control Interno son las políticas, principios, procedimientos y métodos que se encuentran coordinados, aplicados por la alta dirección a cada nivel de la organización para medir el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento y correcta ejecución de los procesos permitiendo lograr las metas y objetivos planificados, con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, generando confiabilidad para la diferente toma de decisiones

⁷ Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400

⁸ “(Estupiñan Rodrigo, Control Interno y Fraudes, 2da edición, 2006).

2.3. Importancia de Control Interno

Basándonos en los conceptos anteriores de Control Interno, en las empresas es muy importante, porque apoya a la dirección de los objetivos de las compañías, como en el control e información de la operaciones, ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, el contar con un control interno adecuado en la empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos, para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa de esta manera se mejora el desempeño de la empresa

Las empresas se han podido dar cuenta sobre la importancia de los controles, porque han asumido que la cultura del control favorece el desarrollo de las actividades y mejora el rendimiento, proporciona seguridad en las operaciones; por tal razón, en toda empresa es necesario la presencia de normas de control que ayuden a crear acciones que permitan generar mecanismos de prevención y de detección con la finalidad de buscar la mejora continua en la áreas administrativa y operativa, para que la información obtenida ayude a la adecuada toma de decisiones.

2.4.Objetivos de Control Interno

“El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”⁹

Los objetivos del control interno se ubican dentro de las siguientes categorías:

⁹ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2006, pag. 19

- ❖ *Operaciones.*- Este se relacionan de manera directa con la misión y visión de la entidad y a la vez determina el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta la empresa.
- ❖ *Información Financiera.*- Se refiere a la elaboración de Estados Financieros sean claros confiables y oportunos, de igual manera útiles para la toma de decisiones.
- ❖ *Cumplimiento.*- Se relaciona con el cumplimiento por parte del personal de la empresa, a las determinadas leyes, políticas y regulaciones a las que se encuentra sujeta.

De acuerdo a estas tres categorías los objetivos de control interno más sobresalientes son los siguientes:

1. Proteger los activos de la empresa contra pérdida, fraudes o ineficiencia.
2. Crear políticas que permitan el respeto, cuidado, protección y administración, de los bienes de la institución.
3. Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
4. Poseer políticas que impulsen la correcta operación de la entidad.
5. Evaluar la mejor utilización del recurso humano y tecnológico.
6. Contar con políticas sólidas y bien estructuradas que permita una administración y operación ordenadas.
7. Asegurar el cumplimiento de las regulaciones legales y normas reglamentarias de las disposiciones administrativas.
8. Realizar un organigrama que determine las líneas de autoridad y dependencia con sus respectivos niveles jerárquicos establecidos en la entidad.

2.5.Elementos del Control Interno

El Control Interno se compone de una variedad de elementos los cuales permitirán evaluar cada uno de los resultados obtenidos en las diferentes funciones y áreas de la organización. Entre las más destacadas tenemos.

Estructura organizativa: comprenden una definición de las respectivas áreas de responsabilidad, canales de comunicación y niveles de jerarquía expresados en manuales organigramas, etc.

Políticas y procedimientos operativos: tiene relación con la materia de compras, ventas, producción, gestión de inventarios, políticas de inversiones, estados contables, etc.

Políticas y procedimientos contables: se refiere a todo el sistema de información de la entidad incluyendo no solo contabilidad básica, ejecución presupuestaria, estadísticas, etc.

Nos podemos dar cuenta que cada uno de los elementos se encuentran relacionados, los mismos que nos ayudan al buen desenvolvimiento de la empresa con las políticas, los procedimientos y cualidades del personal de una empresa, permitiendo proteger los activos, tener información válida, sobre todo estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas emitidas por parte de la dirección.

2.6. Clasificación del Control Interno

Controles administrativos: Es el que se aplica a todas las actividades de la entidad; por ejemplo, el control de personal, control financiero, control de producción, control de calidad.¹⁰

Es un procedimiento que es adoptado por cada entidad, tomando en cuenta acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos de esta forma podemos determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

¹⁰ VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Controles contables: De la mayoría de actividades administrativas se deriva una serie de operaciones que se miden en términos monetarios. Estas operaciones son de carácter financiero y en consecuencia deben ser controladas, razón por la cual existe el control financiero.¹¹

El Control Interno contable genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Para garantizar la protección de los activos y la validez de información

2.7. Informe COSO

Según el COSO, el Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguientes puntos:

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

Se encuentra compuestos de cinco componentes interrelacionados e integrados a los procesos administrativos, como son:

1. El ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación; y
5. Supervisión, seguimiento o monitoreo

¹¹ VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Estos componentes permiten al auditor una mayor seguridad razonable dentro del proceso de la auditoría.

El COSO lo definen como un “Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a estos. Orientado a objetivos es un medio, concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos”¹²

De acuerdo con el informe COSO nos damos cuenta que es necesario un informe de control interno, porque de esta manera podemos riesgos y fraudes, se protegen a los activos y los intereses de las empresas, de igual manera podemos evaluar la eficiencia de la entidad en cuanto a su organización y a sus operaciones.

A continuación se describe cada uno de los componentes:

➤ **Primer componente: Ambiente de Control**

Este elemento es el principal ya que gracias a él se puede fundamentar los demás componentes del control interno, se tiene en cuenta aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía “El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.”¹³

“El ambiente interno abarca el tono de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de administración

¹² ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Op. Cit., pag. 26

¹³ MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá - Colombia 2007, p.25

de riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados”.¹⁴

Constituye la base de todos los componentes de la Administración de Riesgos Corporativos, proporciona disciplina y estructura. Influye en la forma de establecer estrategias y objetivos, estructuración de actividades de negocio, identificación y evaluación de riesgos y como se debe actuar sobre ellos, de igual manera incide en el funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo.

Se ve influido por la historia y cultura de una entidad y comprende elementos como los valores éticos, la competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la dirección para gestionar y la forma de asignar la autoridad y responsabilidad. El consejo de administración es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus otros factores.

Aunque todos los elementos sean importantes, el alcance del tratamiento de cada uno variará según la entidad”.¹⁵

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Integridad y valores éticos.
- Visión del Directorio.
- Compromiso de competencia profesional.

¹⁴ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

¹⁵ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

Nos podemos dar cuenta que el primer componente es básicamente el medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa, crea conciencia de su gente, en las diferentes actividades del negocio ya que el personal es el motor que impulsa a la organización, es uno de los primeros pilares que ayudan al fundamento de todos los demás componentes de control interno, para el adecuado funcionamiento del ambiente de control mencionamos algunos de sus factores principales como: la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional.

Analiza el ambiente en el cual se desarrollan todas las actividades y marca la pauta para su funcionamiento, es la base para los demás componentes del control interno, proporciona estructura y disciplina, crea conciencia en el personal sobre los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

➤ Segundo componente: Evaluación del Riesgo

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan la consecución de objetivo. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.”¹⁶

¹⁶ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez la respuesta a los riesgos ha sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

a) Contexto de la Evaluación de Riesgos

“Los factores externos e internos determinan qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una entidad. Aunque algunos factores son comunes a empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son a menudo únicos para una entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos y sus decisiones anteriores. En la administración de riesgos, la dirección tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la entidad y sus actividades, dentro del contexto de los aspectos que conforman el perfil de riesgo de la entidad, como son su dimensión, la complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.”

c) Estimación de Probabilidad e Impacto

“La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas probabilidad e impacto. La primera representa la probabilidad de que ocurra un evento determinado mientras que la segunda refleja su efecto.”¹⁷

d) Fuentes De Datos

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de la experiencia propia de la entidad pueden reflejar un menor

¹⁷ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas. Sin embargo, incluso cuando los datos generados internamente sean una entrada primaria, los datos externos pueden resultar útiles como punto de contraste o para mejorar el análisis. Se debe ser cauto cuando se usan eventos pasados para establecer previsiones futuras, ya que los factores que influyen en los eventos pueden cambiar con el tiempo.

f) Técnicas De Evaluación

“La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan por si mismos a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientemente creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte efectiva por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Las técnicas cuantitativas de evaluación normalmente exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor y a veces emplean modelos matemáticos, dependen mucho de la calidad de los datos e hipótesis, y sirven más para riesgos con historia ya que de esta manera permitirán una proyección confiable.

La observación de interrelaciones entre probabilidad e impacto de los riesgos constituye una importante responsabilidad de la dirección. Una administración efectiva de riesgos corporativos requiere que la evaluación de riesgos sea efectuada con respecto a ambos, al riesgo inherente y también la respuesta al riesgo.”¹⁸

¹⁸ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

La evaluación de riesgo permite a la empresa la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos considerando su probabilidad e impacto y se debe tener en cuenta su importancia y alcance. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base a hechos que en el pasado se han suscitado en la empresa.

➤ **Tercer componente: Actividades de Control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.”¹⁹

“La entidad debería obtener suficiente comprensión de los procedimientos de control para desarrollar el plan de ejecución de los procesos para la evaluación del Sistema de Control Interno. Al obtener esta comprensión se debe considerar el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si se necesita alguna comprensión adicional sobre los procedimientos, ya que al estar estos integrados con el ambiente de control, nos permitirán conocer cuáles son los procesos o el plan a seguir.”²⁰

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las

¹⁹ MANTILLA B., Samuel Alberto, Op. Cit., p.59

²⁰ Norma Internacional de Auditoría N°6 Evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 20, Sec 400

funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento, seguridad de los activos y segregación de funciones”.²¹

Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos dispuestas por la dirección se llevan a cabo efectivamente, los cuales son ejecutados en todos los niveles de la organización y se disponen controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Las políticas determinan lo que se debe hacer y los procedimientos son las acciones que se llevan a cabo para cumplir con las políticas. En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativas y salvaguarda de activos.

Factores que se contempla en las Actividades de Control:

- Integración de la Respuesta al Riesgo
- Tipos de Actividades de Control
- Controles Generales
- Controles de Aplicación
- Controles Específicos

²¹ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

➤ **Cuarto componente: Información y Comunicación**

“La información pertinente se identifica, captura, y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Cada empresa identifica y captura una amplia gama de información, relativa a los eventos y actividades tanto externas como internas, relevantes para dirigir la entidad. Está información se facilita al personal de una forma y en un marco de tiempo que le permitan llevar a cabo su administración de riesgos corporativos y demás responsabilidades.”²²

La empresa debe contar con canales de información flexibles que fluya a través de todo los niveles capturando y comunicando información relevante tanto interna como externa, su calidad dependerá de sus contenido, oportunidad y accesibilidad.

La comunicación es inherente a la información, ya que una información no comunicada no surte efecto alguno.

²² JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

Factores que se contemplan en la Información y comunicación:

- Información
- Comunicación

Toda empresa debe contar con un sistema de información que se encuentre en todos los niveles, que permita recoger y procesar la información tanto interna como externa de forma oportuna para la toma de decisiones.

➤ Quinto componente: Monitoreo

Una definición nos dice que es la “La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.”²³

Normalmente, alguna combinación de monitoreo permanente y evaluaciones independientes asegurará que la administración de riesgos corporativos mantiene su efectividad en el tiempo. El monitoreo permanente está integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. El monitoreo se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está engranado a la entidad. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones independientes. Como las evaluaciones independientes tienen lugar después de los hechos, a menudo los problemas se identificarán más rápidamente con las pautas de monitoreo permanente. Muchas entidades con sólidas actividades de monitoreo permanente realizan, sin embargo, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos periódicamente. Una entidad que perciba alguna necesidad de

²³ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Op. Cit., pag. 38

realizar frecuentes evaluaciones independientes debería centrarse en la mejora de sus actividades de monitoreo permanente.”²⁴

Factores que se contempla el Monitoreo:

- Actividades de Supervisión Permanente
- Evaluaciones Independientes
- Informe de Deficiencias

Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance de las evaluaciones periódicos dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. El proceso de monitoreo asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente. La supervisión le corresponde a la administración los cuales están en la obligación de establecer una estructura de Control Interno En el caso de un hallazgo, estos deben ser documentados adecuadamente e informados de forma inmediata a la administración con el fin de que esta tome medidas correctivas y a la vez preventivas para evitar vuelva a suceder.

2.8.Control Interno, método COSO II – ERM Administración de riesgos empresariales

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

²⁴ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), Comité de Organizaciones que patrocinan.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

“El informe COSO ha pretendido, y creemos que ampliamente ha conseguido por lo menos en los Estados Unidos, que es donde el informe ha tenido hasta ahora mayor difusión, que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas como a nivel de Auditoría Interna o Externa, o a los niveles académicos y legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de funciones y conceptos divergentes que ha existido sobre el control interno. Además, por la amplitud de los conceptos empleados y por la superación de las viejas definiciones restrictivas y mecanicistas, esta nueva definición integradora se ha convertido en una herramienta eficaz para satisfacer la necesidad de un buen gobierno corporativo de las empresas.”²⁵

²⁵ INFORME COSO Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos , 1997

El informe COSO II (ERM – Administración de Riesgos Empresariales), nace en el 2004 y es una ampliación de informe COSO I, que tiene como finalidad proporcionar al control interno un mayor enfoque a la gestión de riesgos, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan mejorar sus capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, permite que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar.

2.8.1. Definición del COSO II – ERM

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos, cuya definición formulada por el COSO II es:

“Es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos

Enterprise Risk Management "La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".²⁶

²⁶ Enterprise risk management – Integrated Framework COSO II

2.8.2. Objetivos del COSO II

“Un objetivo clave del COSO II es ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en su intento para alcanzar sus objetivos. Pero la administración de riesgos corporativos tiene diferentes significados para personas distintas, porque presenta una amplia gama de definiciones y contenidos que impiden una comprensión común. Entonces, se debe integrar los diferentes conceptos de la administración de riesgos en un marco en el que se establezca una definición común, se identifiquen los componentes y se describan los conceptos claves.

“Los objetivos de control interno son diseñados para ayudar a organizar controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, lo cual se relaciona con:

- a) Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas, dentro del marco legal correspondiente.
- b) Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- c) Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- d) Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- e) Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- f) Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar,

comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes.”²⁷

2.8.3. Principios del COSO II

Son indicadores importantes que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento de las empresas.

El ERM de COSO describe un Marco Basado en Principios, a continuación describimos los más sobresalientes:

- La definición de administración de riesgos corporativos.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

Este marco integra la mayoría de perspectivas posibles y proporcionan un punto de partida para la evaluación y mejora de la administración de riesgos corporativos de cada entidad y para futuras iniciativas de las entidades reguladoras y para la educación.”²⁸

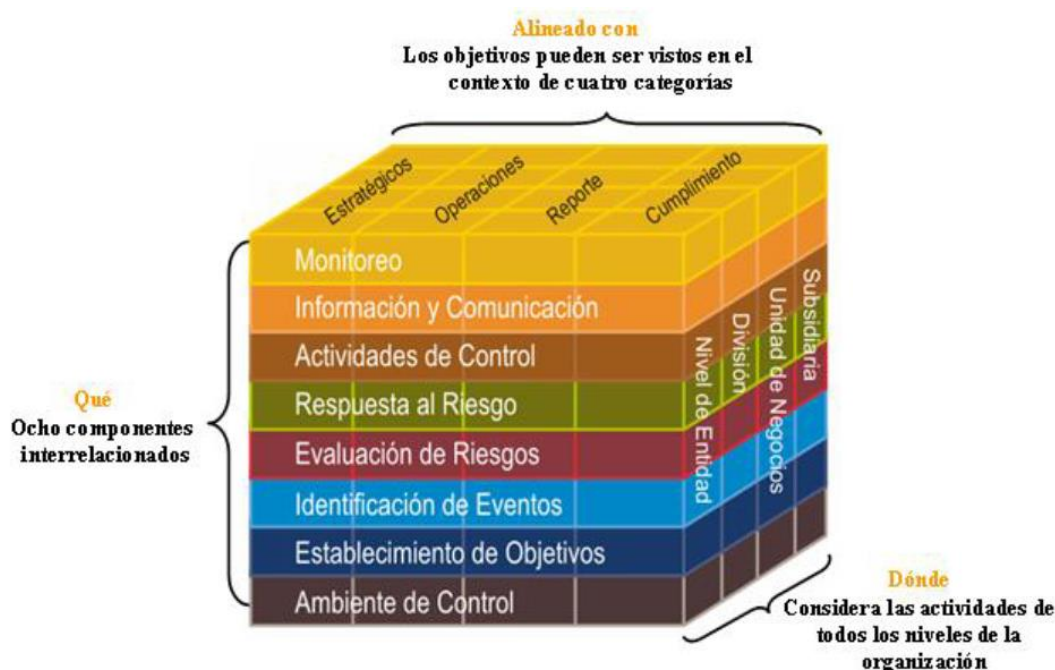
El modelo COSO II – ERM es una herramienta idónea para asegurar un control interno que reduzca sustancialmente el fraude corporativo y asegure una buena gestión.

²⁷ AUDITORIA INTERNA Dr. René Fonseca Borja, julio 2004

²⁸ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA,
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

COSO II – ERM, 4 categorías de objetivos, 8 componentes, y de alcance corporativo

GRAFICO N° 3 COSO II



Fuente: NAS AUDIT
Elaborado por: COSO

“Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de administración de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- 1) **Estratégicos:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- 2) **Operativos:** Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.

- 3) **Reporte:** Confiabilidad de los reportes.
- 4) **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos definidos de la administración de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, aunque trasladables – un objetivo individual puede caer en más de una categoría- se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la confiabilidad de los reportes y el cumplimiento de leyes y regulaciones están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la administración de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, para estos objetivos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su rol de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución. ”²⁹

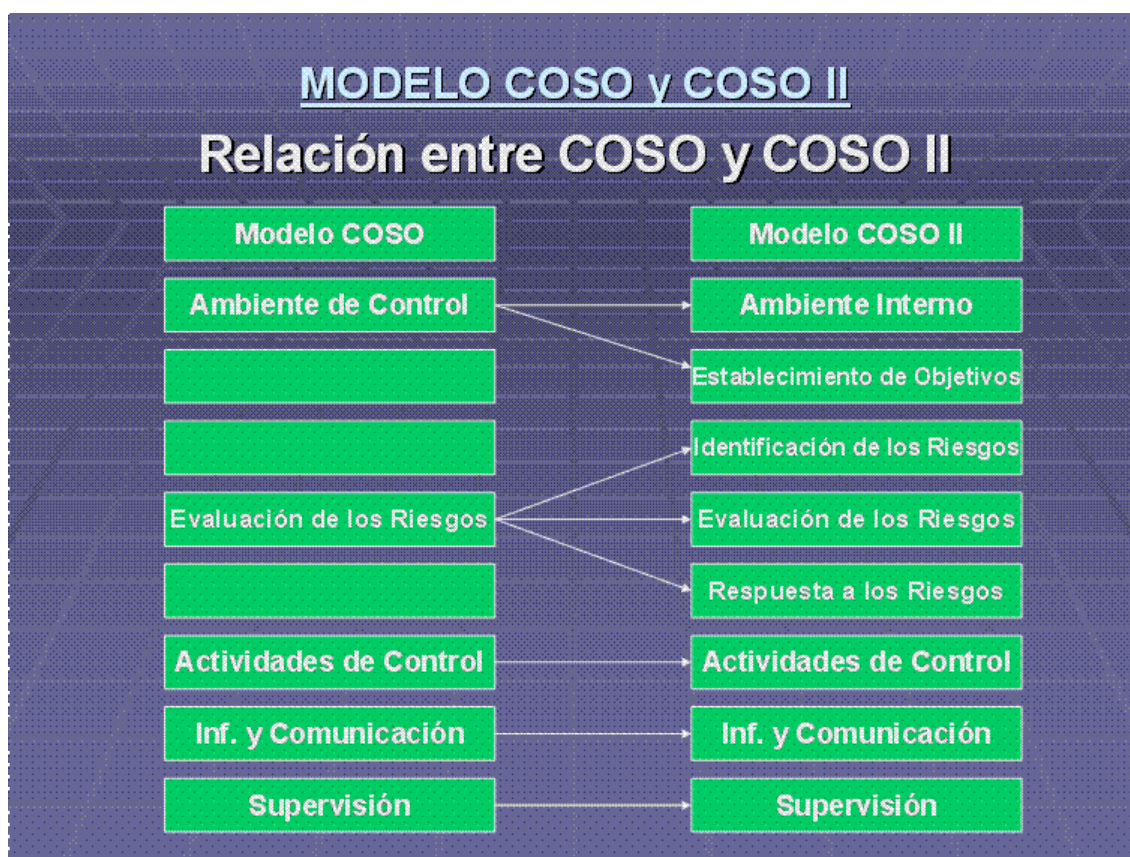
La evaluación del control interno por medio del COSO II (ERM), permitirá a la empresa determinar aquellos eventos (riesgos) que pueden impedir la consecución de los objetivos; considera las actividades en todos los niveles de la empresa y permite detectar riesgos por errores o irregularidades, identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos.

²⁹ Portadilla2

http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_SpanishColumbia.pdf 20/01/2015

El COSO II contiene tres elementos adicionales al COSO I, el establecimiento de objetivos, la evaluación de riesgos y la respuesta a los riesgos, siendo estos importantes para definir las metas de la empresa, como se puede observar en la siguiente ilustración. Los mismos que serán explicados a continuación.

GRAFICO N° 4 MODELO COSO Y COSOII



Fuente: NAS AUDIT
Elaborado por: COSO

➤ **Sexto componente: Establecimiento de Objetivos**

“Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo

aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.

El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos.

Factores que se contemplan en el Establecimiento de Objetivos:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Operacionales
- Objetivos de Información
- Objetivos de Cumplimiento
- Riesgo Aceptado
- Tolerancia al riesgo

a) Objetivos Estratégicos

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es importante que la administración con el monitoreo del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, en base a esto la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos de la entidad establecen objetivos de alto nivel, en línea con su misión/visión y dando apoyo a ésta. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus

implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de riesgos.”³⁰

b) Objetivos Relacionados

“Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

Al fijar sus objetivos a los niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito que son claves y han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos. Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y mensurables. La administración de riesgos corporativos exige una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.”³¹

c) Categorías de Objetivos Relacionados

“A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías:

Objetivos Operativos.- se corresponden con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.

³⁰ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

³¹ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

Objetivos De Reporte.- relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.

Objetivos de Cumplimiento.- se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos y sectorialmente, en otros.

Los objetivos operativos, así como los relativos al reporte de la gerencia interna de gestión, se basan más en las preferencias, juicios y estilo de la dirección. Varían mucho entre entidades, simplemente porque personas informadas, competentes y honestas pueden seleccionar objetivos diferentes, por tanto no existe una fórmula óptima de establecimiento de objetivos para todas las entidades.”³²

d) Consecución De Objetivos

“Un proceso adecuado para establecer riesgo es un componente crítico de la administración de riesgos corporativos. Aunque los objetivos proporcionan metas medibles a las que se encamina la entidad cuando realiza sus actividades, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad. Por tanto aunque una entidad deba tener seguridad razonable de que ciertos objetivos se están alcanzando, puede que éste no sea el caso para todos los objetivos.

Una administración efectiva de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de reporte de una entidad se están cumpliendo, así mismo, debería existir seguridad razonable de que los objetivos están ampliamente bajo el control de la entidad, en cambio la consecución de los objetivos estratégicos y operativos no están bajo el control de la entidad, están expuestos a cambios externos como la competencia, cambios de gobierno, mal tiempo u otros cuya existencia no esté bajo su control.

³² JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

La administración de riesgo corporativos sobre las operaciones se centra principalmente en el desarrollo de una coherencia de objetivos y metas en toda la organización, en la identificación de factores de éxito y riesgos claves, en la evaluación de riesgos y la formulación de respuestas acertadas, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en el establecimiento de los controles necesarios y en la información oportuna del funcionamiento y expectativas.

En cuanto a los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo, en su rol de monitoreo, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de dichos objetivos.

e) Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

Existe una relación entre el riesgo aceptado de una entidad y su estrategia. Normalmente se pueden diseñar muchas estrategias diferentes para conseguir los objetivos deseados de crecimiento y rendimiento, cada uno con riesgos diferentes. La administración de riesgos corporativos, aplicada al establecimiento de la estrategia, ayuda a la dirección a seleccionar a una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.

El riesgo aceptado se ve reflejado en la estrategia de la entidad, que, a su vez orienta la asignación de recursos. La dirección distribuye los recursos entre las unidades de

negocio teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes estratégicos de cada unidad de negocio, para así generar el rendimiento deseado sobre los recursos invertidos. La dirección busca alinear la organización, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de la estrategia con éxito y capacitar a la entidad a mantenerse dentro de los límites de un riesgo aceptado.”³³

f) Tolerancias Al Riesgo

“Las tolerancias al riesgo son niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas. Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea a aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

➤ Séptimo componente: Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y puesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades,

³³ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización”³⁴.

Consiste en la identificación de eventos potenciales de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o a la consecución de los objetivos, los eventos identificados pueden ser positivos o negativos y deben ser diferenciados entre riesgos y oportunidades.

Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos, las cuales se han aplicado de parte de varias firmas de auditores y dentro de las metodologías internas que la empresa está de acuerdo son las matrices “análisis PETS o GESI (PETS o GESI, clasifica los factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos o informáticos y los sociales).” análisis FODA o DOFA” (FODA o DOFA, influye la evaluación de factores internos de FORTALEZAS Y DEBILIDADES, y de factores externos como son los de OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).

Factores que se contemplan en la Identificación de Eventos:

- Eventos
- Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos
- Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos
- Eventos Interdependientes
- Categorías de Eventos
- Riesgos y Oportunidades

a) Eventos

³⁴ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

“Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

Al identificar eventos la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si el evento ocurrirá, cuando o su impacto preciso. La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo. De esta forma, la dirección identifica no solo los eventos potenciales negativos, sino también aquellos que representan oportunidades a aprovechar. Se deben tener en cuenta incluso los eventos con una posibilidad de ocurrencia relativamente baja siempre que su impacto sobre la consecución de algún objetivo sea importante.”³⁵

b) Factores Influyentes

“Miles de factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la administración de riesgos corporativos, la dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. Los factores externos son los siguientes:

- **Económicos.-** eventos tales como los cambios de precios, disponibilidad de capital, o unas menores barreras a la entrada de la competencia, que generan mayores o menores costos de capital y competidores nuevos.
- **Medioambientales.** - incluyen las inundaciones, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.

³⁵ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

- **Políticos.** - incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y regulaciones, que provocan, por ejemplo nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.
- **Sociales.** - relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades, trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos y servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.
- **Tecnológicos.** - relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costos de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología. Los eventos también se derivan de las decisiones de la dirección respecto a cómo se producirán. La aptitud y la capacidad de una entidad para reflejar las decisiones previas influyen en el acontecimiento futuro y afecto a las decisiones de la dirección. Los factores internos incluyen:
- **Infraestructura.** - eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención a clientes reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.
- **Personal.** - eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas de personal disponible, daños de reputaciones o monetarios y paros en la producción.
- **Procesos.** - eventos como la modificación de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de cambios, los errores en su ejecución y la tercerización de entregas al cliente con un control insuficiente, provocan pérdidas de cuotas de mercado, ineficiencias, insatisfacción del cliente y pérdida de negocios recurrentes.
- **Tecnología.** - eventos como el aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, los fallos de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.

La identificación de factores internos y externos que impactan a los eventos es útil a su vez para una identificación efectiva del evento, ya que al identificar los principales la dirección puede centrarse en los eventos que puedan afectar el logro de objetivos”³⁶.

c) Técnicas De Identificación De Eventos

“La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con sus herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto en el pasado como en el futuro.

Las técnicas varían ampliamente en su nivel de sofisticación. Aunque muchas de las más sofisticadas corresponden a sectores específicos de la industria, la mayoría se derivan de un enfoque común. Las empresas más avanzadas en la administración de riesgos corporativos normalmente aplican una combinación de técnicas que contemplan a la vez eventos pasados y eventos potenciales futuros.

Las técnicas también varían según donde se estén aplicando dentro de una entidad, como lo podemos observar a continuación:

Técnicas De Identificación De Eventos

- **Inventario de Eventos.** - la dirección utiliza listados de eventos posibles comunes a una industria o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas.
- **Talleres de Trabajo.** - los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo con los objetivos estratégicos de una entidad de negocio de procesos de la

³⁶ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar el logro de objetivos corporativos estratégicos.

- **Entrevistas.** - estas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones con varias personas para que se pueda tomar notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los eventos pasados y los posibles eventos futuros.
- **Cuestionarios y Encuestas.** - estos direccionan una amplia gama de aspectos que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.
- **Análisis de Flujos de Procesos.** - implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, salidas y responsabilidades de componentes. Una vez realizado este esquema, los eventos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.
- **Indicadores de Eventos.** - son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas, etc. Los principales indicadores de eventos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido.

- **Metodología de Datos de Eventos Con Pérdidas.** - los repositorios de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales. Una vez que se identifica una causa, la dirección puede averiguar qué es más efectivo, si evaluarla y tratarla o afrontar los eventos individuales.

La dirección selecciona técnicas adecuadas para su filosofía de administración de riesgos y asegura que la entidad desarrolla las capacidades necesarias para la identificación de eventos. La identificación de los eventos es sólida, formando la base de la evaluación de riesgos y los componentes de respuesta a ellos.”³⁷

d) Interdependencias

Frecuentemente, los eventos no ocurren de forma aislada, un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, por lo que puede ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la dirección debería entender cómo estos se relacionan entre sí. Evaluando estas relaciones se puede determinar dónde mejor deberían aplicarse los esfuerzos en la administración de riesgos.

e) Categorías de Eventos

“Al agrupar los eventos potenciales en categorías, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de riesgo. Mediante esta agregación de eventos similares la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

La clasificación de eventos por categorías también permite a la dirección considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación. Algunas empresas desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categoría, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego,

³⁷ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

baja en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizacionales, funciones o procesos de negocio”.³⁸

f) Distinción Entre Riesgos Y Oportunidades

“Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección, por lo que, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos de signo positivo representan oportunidades que afectan positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor. Los eventos que implican oportunidades son canalizados hacia los procesos de la dirección en que se establecen la estrategia y objetivos de la entidad, de forma que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades. Los eventos que compensan el impacto negativo de los riesgos deben tenerse en cuenta por parte de la dirección al evaluar los riesgos y darles respuesta.

➤ Octavo componente: Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de portafolio de riesgos,

³⁸ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 18/12/2014

determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad”.³⁹

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- **Evitar.-** supone salir de las actividades que generan riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- **Reducir.-** implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto de riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas
- **Compartir.-** la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.
- **Aceptar.-** no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

Al determinar las respuestas a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y que opciones de respuesta están en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.
- ✓ Los costos versus los beneficios de las respuestas potenciales.
- ✓ Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

³⁹ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 22/12/2014

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta, lo que proporciona profundidad a la selección de respuesta y se enfrenta al “status quo”.⁴⁰

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos y, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto de riesgo así como los costos y beneficios, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Factores que se contempla la Respuesta al Riesgo:

- Identificación de las respuestas
- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Visión de portafolio de Riesgos

a) Evaluación De Posibles Respuestas

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad. A menudo, cualquiera de las respuestas posibles situará dicho riesgo residual dentro del marco de esas tolerancias y, a veces, una combinación de ellas proporcionará el resultado óptimo.

b) Evaluación Del Efecto Sobre La Probabilidad Y El Impacto Del Riesgo

Al evaluar las opciones de respuesta, la dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente. Al analizar las respuestas la dirección puede tener en

⁴⁰ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 22/12/2014

cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la dirección típicamente determina su efecto potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

c) Evaluación De Costos Y Beneficios

“Los recursos siempre presentan restricciones y las entidades pueden considerar los costos y beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo. Las medidas de costo/beneficio para la puesta en práctica de respuestas se realizan con varios niveles de precisión. Generalmente, es más fácil tratar con el lado de costos de la ecuación, el cual, en muchos casos, puede ser cuantificado casi exactamente. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos relacionados con la implantación de una respuesta y los costos indirectos que se puedan medir de un modo práctico. Algunas entidades también incluyen los costos de oportunidad relativos al uso de recursos.

En algunos casos, sin embargo, es difícil cuantificar los costos de la respuesta al riesgo. Surgen retos respecto a la cuantificación de estimar el tiempo y el esfuerzo asociados a una determinada respuesta. El lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas, pero en muchos casos, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente. Al considerar las relaciones costo – beneficio, la atención a los riesgos como si estuvieran interrelacionados permite a la dirección agrupar las respuestas para reducir y compartir el riesgo de la entidad.

d) Oportunidades En Las Opciones De Respuesta

Las oportunidades pueden identificarse al contemplar las respuestas a los riesgos. Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad. La dirección puede

identificar las respuestas innovadoras, estas pueden surgir cuando existen opciones de respuesta a los riesgos que están alcanzando los límites de efectividad y cuando probablemente solo faciliten cambios marginales en el impacto y probabilidad del riesgo.”⁴¹

e) Respuestas Seleccionadas

“Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la dirección decide como pretende administrar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo residual. Sin embargo, cuando una respuesta a los riesgos pudiera desembocar en que el riesgo residual superará la tolerancia establecida, la dirección tiene que volver sobre sus pasos y revisar su respuesta o, bajo ciertas circunstancias, reconsiderar la tolerancia al riesgo establecida. Por tanto el equilibrio entre riesgo y tolerancia al riesgo puede implicar un proceso iterativo.

Evaluar las respuestas a los riesgos inherentes requiere tener en cuenta los riesgos adicionales que pueden derivarse de cada respuesta, lo que puede iniciar un proceso iterativo en que la dirección, antes de tomar su decisión, considere dichos riesgos adicionales, incluyendo aquellos que pudieran no ser evidentes de modo inmediato. Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite un plan de implantación para ejecutarla, en el que deben constar actividades de control para asegurarse de que se lleven a cabo la respuesta a los riesgos. Siempre existirá un nivel de riesgo residual, no solo por las limitaciones de los recursos, sino también por la incertidumbre del futuro y demás limitaciones inherentes a todas las actividades.”⁴²

⁴¹ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 22/12/2014

⁴² JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA, <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 22/12/2014

f) Perspectiva De Portafolio De Riesgos

“La administración de riesgos corporativos requiere que el riesgo se considere desde una perspectiva de toda la entidad o de portafolio. Normalmente, se elige un enfoque en el que primero se contemplen los riesgos de cada unidad, departamento o función y luego su director responsable elabora una evaluación compuesta de ellos, que refleja su riesgo residual respecto a sus objetivos y tolerancias al riesgo.

Con una perspectiva del riesgo para cada unidad individual, la alta dirección de una empresa está bien situada para tener una perspectiva de portafolio y determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está a la par del riesgo aceptado global respecto a sus objetivos. Los riesgos de las diferentes unidades pueden estar dentro de sus respectivas tolerancias individuales, pero en conjunto pueden superar el riesgo aceptado globalmente por la entidad, en cuyo caso hacen falta respuestas adicionales o diferentes para emplazar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado.

Una perspectiva de portafolio de riesgos puede ser representada de muchas maneras. Puede alcanzarse centrándose en los principales riesgos o categorías del riesgo de las unidades de negocio o de la empresa en su totalidad, usando métricas como el capital ajustado al riesgo o el capital en riesgo. Dichas medidas compuestas son particularmente útiles para medir el riesgo frente objetivos establecidos en términos de resultados, crecimiento u otras medidas de desempeño, a veces relacionadas con el capital asignado o disponible. Estas medidas de la perspectiva de portafolio pueden facilitar información útil para la reasignación del capital entre unidades y la modificación de la orientación estratégica. Cuando se mira al riesgo desde una perspectiva de portafolio, la dirección está en posición de considerar si permanece dentro del riesgo aceptado establecido.”⁴³

⁴³ JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA,
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf> 22/12/2014

CAPÍTULO III

CAPITULO III

3. Diagnóstico del Control Interno de la empresa

Con el análisis del FODA se pretende ante todo identificar y determinar las principales fortalezas que tiene la empresa para contrarrestar las debilidades en su operación, las cuales corresponden a factores internos que se pueden corregir con el mejoramiento de su Sistema de Control Interno; de la misma manera existen factores externos a la empresa que se constituyen en grandes oportunidades para que logre su desarrollo y crecimiento empresarial, buscando así contrarrestar las amenazas de su entorno respecto a factores desestabilizadores de su mercado y que pueden en un momento dado poner en grave riesgo la estabilidad y permanencia de la compañía.

Los resultados obtenidos con el FODA se constituyen en el soporte para evaluar los problemas y situaciones encontradas en la entidad que limitan la capacidad de respuesta por parte de la empresa y dificultan el cumplimiento de su misión, con el fin de tomar las acciones necesarias para solucionar la problemática presentada de forma tal que sus procesos internos sean más eficientes con la participación decidida del recurso humano.

Respecto del área de construcciones, el análisis es fundamental toda vez que los resultados obtenidos muestran claramente como la ampliación en la cobertura del mercado y la consecución de más clientes está ligada al cumplimiento de los requisitos y normas estrechamente relacionadas con el control interno durante el proceso de construcción y terminación de las obras.”⁴⁴

⁴⁴ CAROLINA MUÑOZ SIERRA, disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3408/T11.11%20M926p.pdf?sequence=1>, 11/12/2014.

3.1.Análisis FODA

Factores Internos

Las Fortalezas y Debilidades se constituyen en los factores internos debido a que estos se encuentran dentro de la empresa y bajo el control de la misma, a través del Análisis de las Fortalezas y Debilidades podremos identificar claramente la situación interna para poder competir con empresas similares en el mercado al cual se encuentran inmersas.

Fortalezas

Son todos los recursos, conocimientos, condiciones que nos sirven para alcanzar nuestro objetivos y a las capacidades que posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva respecto a las otras empresas que compiten entre sí.

Las Fortalezas se definen como:

- ✓ Aspectos positivos de la empresa.
- ✓ Eficiencia y eficacia en el funcionamiento.
- ✓ Ventajas competitivas.

Al tener claro los conceptos, es importante mencionar que el presente FODA se realizó conjuntamente con los administradores de la empresa. De acuerdo al análisis de la Empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES se ha logrado obtener algunas fortalezas entre estas:

- ❖ Experiencia en el sector de la construcción de edificios y viviendas.
- ❖ La empresa es reconocida en la ciudad de Cuenca por la calidad de sus obras.
- ❖ Existe un serio compromiso por parte de la gerencia para el cumplimiento de las normas y requerimientos exigidos en las construcciones.
- ❖ Se cuenta con personal profesional e idóneo para el desarrollo y ejecución de las construcciones.

- ❖ Existe transparencia y solidez con los proveedores de insumos y materiales para la construcción.
- ❖ Sus proyectos de infraestructura e ingeniería son de gran calidad.
- ❖ Otra fortaleza de esta empresa puede dar crédito a los clientes.

Debilidades

La debilidad es lo contrario a la fortaleza, son todos los factores, conocimientos, recursos, condiciones, problemas, actitudes que limitan, frenan y obstaculizan el avance de los objetivos.

Las debilidades se definen como:

- ✓ Aspectos negativos propios de la empresa.
- ✓ Falta de Optimización en el funcionamiento.
- ✓ Desventajas competitivas reales y potenciales.

Una vez realizado el análisis a PRONTOCASA CONSTRUCCIONES se encontró las debilidades que presenta y se obtuvo entre las más importantes y reconocidas las siguientes:

- ❖ Existen pocas estrategias para realizar seguimiento y control en el proceso de ejecución de la obra.
- ❖ Falta de tener bien identificados los planes estratégicos y planes de acción.
- ❖ No se tiene implementado un manual de control interno.
- ❖ Falta de manual de procedimientos
- ❖ No estamos reconocidos nacionalmente por lo cual no podemos tener trabajos fuera de la ciudad.
- ❖ Una alta demanda de constructoras más grandes y que es difícil competir en el mercado junto a ellas.

Factores Externos

Se identifican los factores y/o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen o dificultan lograr los resultados propuestos. Estos factores y/o procesos ocurren sin que la empresa pueda controlarlos.

El análisis de los factores externos define aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas.

Oportunidades

Son factores circunstanciales, recursos externos, políticas o personas que pueden contribuir de manera positiva en lograr los objetivos propuestos, en el futuro pueden convertirse en fortalezas.

Se las puede definir como:

- ✓ Situaciones favorables para la industria (no solo a una empresa en especial).
- ✓ Posibilidades de crecimiento de mercado.
- ✓ Aprovechar la tecnología.

A continuación se nombran las oportunidades que se han encontrado luego del análisis del entorno externo de la empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES.

- ❖ Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan y no se lo dan nuestros competidores.
- ❖ innovación en diseños, calidad, en nuestras diferentes obras.
- ❖ Cuentan con proveedores que le suministran materiales de importación para la elaboración de algunos proyectos.
- ❖ oportunidades a los ciudadanos mediante la creación de puestos de trabajo, a través de nuestras construcciones.
- ❖ Cuenta con la posibilidad de obtener acceso a créditos

- ❖ Apertura de nuevos proyectos de vivienda y de interés social en la ciudad de Cuenca, en pro de generar un mayor crecimiento.

Amenazas

Son factores externos y situaciones que de manera directa o indirecta influyen negativamente en la empresa, pudiendo hacerla retroceder, debilitar o destruir.

Se las define como:

- ✓ Situaciones desfavorables para la industria.
- ✓ Riesgos del ambiente.
- ✓ Desafíos competitivos globales.
- ✓ Situación económica mundial.

Las amenazas existentes en PRONTOCASA CONSTRUCCIONES luego de haber realizado el análisis debido con el personal responsable de la empresa, se han considerado las siguientes:

- ❖ Presencia de desastres naturales y problemas sociales.
- ❖ Excesiva competencia dentro de la ciudad.
- ❖ Falta de mano de obra calificada, como consecuencia de la competencia.
- ❖ Una posible crisis económica que afecte al sector de la construcción.
- ❖ Alta rotación del personal de obra poniendo en riesgo nuevos contratos por falta de personal idóneo y capacitado.

3.2. Levantamiento de Procesos

A continuación se describe los pasos que se deben realizar para dar inicio a la realización de una obra, como la empresa no cuenta con un manual, políticas ni reglamentos podemos decir que cada uno de estos puntos son llevados de manera

empírica lo cual es perjudicial para la entidad porque puede ocasionar problemas a corto o largo plazo generando pérdidas para la constructora.

Actividades de la Empresa Prontocasa Construcciones

- Diseño, construcción, de viviendas, edificios, departamentos.
- Construcción de obras nuevas tanto de viviendas como de edificios comerciales e institucionales.
- Trámites de permisos de construcción.
- Trámite de declaratoria de propiedad.
- Asesoría técnica en construcción.
- Promoción y venta del producto.

Partiendo de las actividades que la realiza la empresa y en cuanto a la administración de Prontocasa Construcciones se pueden observar de manera general que se llevan a cabo tres funciones: Finanzas, Operaciones y Marketing. Al tratarse de una pequeña empresa las funciones que mencionamos anteriormente son llevadas a cabo por un grupo pequeño de personas, lo cual es aprovechado al máximo por parte de la compañía,

Proceso: Gestión Administrativa

- ❖ Asegurar que la Empresa genere los beneficios esperados.
- ❖ Dar a conocer a todo el personal los objetivos empresariales y planes de acción para lograr los objetivos organizacionales.

Proceso: Planificación de obras

- ❖ Obtener la aprobación de planos, permisos de construcción y declaratoria de Propiedad.

Proceso: Gestión Financiera

- ❖ Administrar y monitorear la información generada durante la ejecución de cada proyecto para tener una mejor visualización del estado económico y los gastos incurridos.
- ❖ Elaborar los balances y estados de resultados que reflejen la actividad económica de la Empresa.

Proceso: Promoción y Ventas

- ❖ Dar a conocer los proyectos a los consumidores e incrementar la base de datos de los potenciales clientes.
- ❖ Consolidar las ventas.

Proceso: Operaciones de Construcción

- ❖ Verificar el cumplimiento de las especificaciones de los materiales de construcción y ejecución de obras de acuerdo a los planos arquitectónicos y técnicos.
- ❖ Proveer a la Empresa de la materia prima necesaria para cada proyecto.
- ❖ Elaboración del proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada caso.

3.3.Informe de Situación Actual

Una vez realizado el respectivo análisis situacional FODA de la empresa Prontocasa Construcciones Cía. Ltda. Se ha determinado que la entidad se encuentra con un riesgo moderado esto debido a la ausencia de un manual de control interno, la falta de herramientas administrativas para su correcto control.

A continuación se destaca los principales problemas que cuenta la empresa por la falta de un adecuado sistema de control interno.

- No existe un total conocimiento por parte del personal sobre las diferentes funciones que cumplen cada departamento.
- No existe manual de procedimientos sobre las actividades que realizan las diferentes áreas de la empresa.
- Al momento de delegar alguna autoridad, existe poca formalidad lo cual genera un riesgo en la estructura y el orden administrativo.
- No se cuenta ni se realiza una debida revisión sobre las funciones y actividades de cada empleado.
- No cuenta con políticas, normativa y lineamientos por escrito que establezcan un óptimo control de la empresa.

En la actualidad la empresa por no contar con un sistema de control interno, no puede realizar controles sobre el mismo, incluso sobre las actividades que se realizan empíricamente, por lo cual se puede generar riesgos en la parte organizacional por ejemplo:

- No contar con la información necesaria y adecuada al momento de tomar decisiones.
- No contar una división de funciones en las diferentes áreas de la empresa
- No llevar un control continuo de las actividades diarias.

Por estos motivos surge la necesidad de diseñar un sistema de control interno para la empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES adecuado y aplicable al giro del negocio. De esta manera se va poder medir el grado de eficiencia, efectividad de la entidad, de igual manera ayudara a llevar de mejor manera los diferentes procesos que se manejan en las diferentes áreas. Este diseño nos ayudara optimizar recursos, tener una información real y apropiada para la diferente toma de decisiones.

El sistema a desarrollarse debe ser controlado o monitoreado por la administración para que de esta forma se cumplan con las diferentes operaciones diarias de la compañía, un sistema de control interno tiene como objetivo normar estandarizar y guiar la ejecución de las actividades, operacionales y procedimientos que realizan, de esta manera ayuda a manejar eficientemente a la gestión administrativa.

CAPÍTULO IV

CAPITULO IV

4. “Diseño del sistema de Control Interno mediante el método COSO II (ERM) en la empresa PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA LTDA”

La aceptación por parte de la empresa de diseñar un Sistema de Control Interno basado en el informe COSO II ERM. Contribuye a mejorar las operaciones de la empresa Prontocasa Construcciones Cia. Ltda. Le servirá a la empresa como una herramienta la cual tendrá como utilidad de mejorar las operaciones de la compañía en donde están presentando inconvenientes, de igual manera contribuirá a las actividades que realicen los empleados para que de esta manera puedan efectuar de manera eficiente sus funciones.

4.1.Objetivos del Control Interno

El Control Interno corresponde a una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de la constructora PRONTOCASA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA. Formando parte de la estructura administrativa y operacional existente dentro de la organización, apoyando a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la empresa y el alcance de sus metas.

La integración de todos los elementos del control interno conforman un sistema metódico y organizado el cual nos permite crear un reglamento y normas generalmente aceptadas; es por esto que el diseñar un Sistema de Control Interno en la constructora PRONTOCASA CIA. LTDA. está dirigido a toda la empresa es decir todas las áreas de la misma, para lo cual se identifican claramente cada uno de los procesos que actualmente se llevan a cabo, con el fin de determinar las posibles inconsistencias y deficiencias; aspectos que permiten analizar, evaluar y proceder a estandarizar las actividades que intervienen en estos procesos.

Objetivo

El objetivo primordial de diseñar un sistema de control interno basado en el informe COSO II ERM. Que contribuya a mejorar las operaciones de la empresa y suministrar información eficiente y confiable de la empresa, sobre el seguimiento y control de cada uno de los procesos llevados a cabo desde el inicio hasta terminación de la obra, como también del funcionamiento integral de todos sus componentes, fortaleciendo el autocontrol y el uso adecuado de los recursos físicos y humanos, que conduzcan al logro de los objetivos y metas.

Objetivos específicos

- Proporcionar una herramienta de control interno confiable y oportuno que sirva de apoyo a la administración de la empresa para la toma de decisiones adecuadas.
- El sistema de control interno se encuentra diseñado para detectar los riesgos internos y externos a los que la empresa puede ser susceptible, para prevenir efectos que dañen a la entidad mediante la toma de acciones que permitan controlarlo.

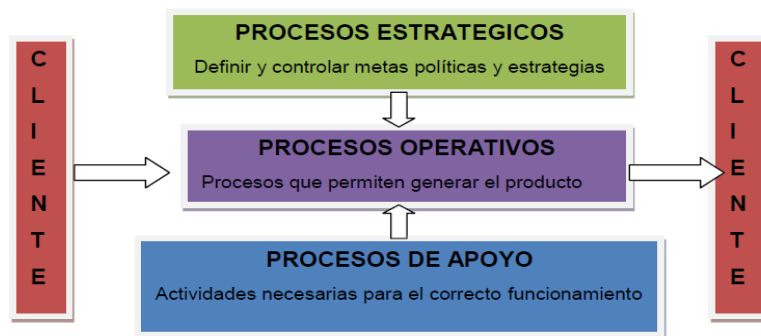
4.2.Diagramación de Procesos

La definición general de la organización por procesos manifiesta que “es un prototipo o modelo de estructura administrativa, valido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistemático de las organizaciones.”⁴⁵

⁴⁵ Vélez Salgado Diana Patricia <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1782/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-13.pdf> 17/01/2015

El enfoque basado en procesos como su nombre lo dice es aquella que gestiona a las organizaciones basándose en sus procesos y orientándolos a generar valor agregado de tal forma que logre transformar las entradas en salidas que satisfagan eficientemente los requerimientos de los consumidores.

GRAFICO N° 5 MAPA DE PROCESOS



Fuente: Obtenidode<http://www.slideshare.net/velezmoro123/gestin-de-procesos>

Elaborado por: El autor

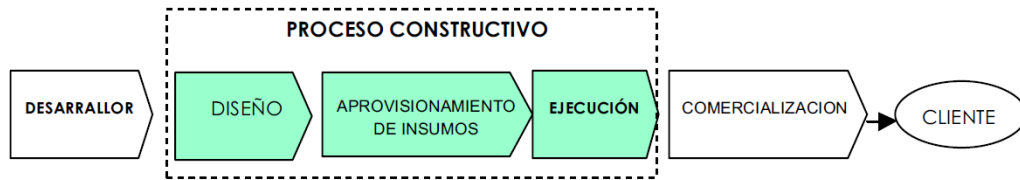
4.2.1. Cadena de Valor de la industria de la Construcción

El objetivo del estudio fue identificar los distintos eslabones de la cadena de valor y determinar los factores positivos y negativos que impactan en la competitividad del sector.⁴⁶

Es una herramienta muy útil que facilita analizar los procesos de una Organización, la misma que consiste en examinar de manera detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye o no a las necesidades o requisitos de involucrados en una empresa.

⁴⁶ Vélez Salgado Diana Patricia <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1782/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-13.pdf> 17/01/2015

GRAFICO N° 6 CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA



Fuente: Estudio del instituto de Altos Estudios Empresariales Uni. Austral-España
Realizado por: El autor.

GRAFICO N° 7 Mapa de Procesos de la Empresa Prontocasa



Fuente: PRONTOCASA CONSTRUCCIONES
Elaborado por: El autor.

Nos podemos dar cuenta que la constructora cuenta con cada uno de los procesos bien estructurados para el adecuado funcionamiento de la misma, el presente mapa de procesos fue elaborado con los miembros de la compañía, de esta manera queda plasmado en un documento que le ayudara a la compañía en el futuro.

Juntamente con los miembros de la compañía, se había establecido los procesos con los que cuenta la constructora, a continuación se describe cada uno de ellos con sus respectivas actividades con las que cuenta cada proceso.

Proceso: Gestión Administrativa

Actividades

- Definir los objetivos generales de la Empresa.
- Analizar las condiciones actuales de la Empresa.
- Estructurar los planes de acción.
- Definir el plan de acción y presentarlo a Gerencia.
- Validación del plan de acción.
- Implementación del plan de acción.
- Registrar las especificaciones de los materiales de construcción.
- Inspeccionar el cumplimiento de las especificaciones de los materiales.
- Registrar las especificaciones de la ejecución de la obra.
- Inspeccionar la obra para determinar si se están cumpliendo con las especificaciones en la construcción.

Proceso: Diseño de Obra

Actividades

- Seleccionar el terreno.
- Tramitar la línea de fábrica en el GAD Municipal.
- Definir el tipo de proyecto que se va a realizar.
- Realizar los estudios de suelo del terreno.

- Realizar el anteproyecto.
- Elaboración de los planos arquitectónicos.
- Contratación de los estudios complementarios.
- Entregar los planos en el GAD Municipal para obtener los permisos.
- Receptar la aprobación de los planos en el GAD Municipal.
- Iniciar los trámites para obtener los permisos de construcción.
- Iniciar los trámites para la Declaratoria de Propiedad.
- Receptar la declaración de Propiedad aprobada.
- Receptar la aprobación de permisos de construcción.
- Protocolar la aprobación de la declaratoria en la Notaria.

Proceso: Gestión Contable

Actividades

- Receptar todas las facturas de cada proyecto en ejecución.
- Realizar o elaborar el registro financiero.
- Hacer los pagos de retenciones.
- Entregar los documentos al SRI.
- Enviar los Estados Financieros al Gerente General.
- Ingresar los costos y gastos para la ejecución del proyecto.
- Cotizar proformas para los trabajos que se va a subcontratar.
- Elaborar el flujo de gastos de acuerdo al tiempo de ejecución de la obra.
- Reunir la documentación requerida para gestionar el crédito en caso que sea necesario.

Proceso: Promoción y Ventas

Actividades

- Recibir a los clientes en la oficina.
- Entregarles toda la información (trípticos, folletos, etc.).
- Indicarles el proyecto (si la construcción está avanzada).
- Brindar información sobre precios.

- Indicarle que otros proyectos está ejecutando la empresa.
- Dar a conocer que documentos necesita para iniciar los trámites.
- Recibir los documentos necesarios para elaborar la minuta.
- Elaborar la minuta con los datos del cliente.
- Entregar la minuta en la notaria correspondiente.
- Firmar la promesa de compra-venta en la notaria.
- Entregar una copia de la promesa al cliente.
- Archivar una copia de la Promesa de Compraventa.
- Entregarle al cliente la información del número de Cuenta para el depósito correspondiente.
- Establecer con el cliente la fecha para la revisión de la obra.
- Revisar con el cliente detalles técnicos de la obra.
- Revisar los cambios a realizarse (de ser necesario).
- Firmar las escrituras con los clientes.
- Receptar el pago final.
- Entregar una copia al cliente y archivar la otra.
- Recepción de las firmas para las pólizas de garantía.
- Ejecutar la garantía cuando sea requerida.

Proceso: Operaciones de Construcción

Actividades

- Hacer una lista con todos los insumos necesarios.
- Entregar la lista de pedido a los proveedores.
- Autorizar a los proveedores la entrega de ciertos materiales al maestro.
- Coordinador con los proveedores el lugar de entrega.
- Recibir los materiales en obra.
- Inspeccionar que todos los materiales estén completos.
- Registrar la recepción de los materiales en el libro de obra.
- Entregar los planos estructurales y arquitectónicos al maestro.
- Establecer con el maestro el cronograma de trabajo.
- Supervisar que se esté cumpliendo el cronograma de trabajo.

- Supervisar que los trabajos en obra no tengan errores.
- Elaborar la planilla semanal de pagos.
- Revisar la planilla con el maestro.
- Sacar copia a la planilla y archivarla.
- Firmar las planillas.

4.3. Identificación de Factores Claves

Para definir los factores claves de la empresa Prontocasa Construcciones vamos a realizar una matriz con cada uno de los procesos con los que cuenta la constructora, la misma que nos ayudara a identificar cada uno de los factores más indispensables para la elaboración de la obra.

MATRIZ DE FACTORES CLAVES

PROCESO	FACTORES CLAVES
Gestión Administrativa	Definir los objetivos generales de la Empresa
	Analizar las condiciones actuales de la Empresa
	Estructurar los planes de acción
	Validación del plan de acción
	Implementación del plan de acción
	Inspeccionar la obra para determinar si se están cumpliendo con las especificaciones en la construcción

Tabla: N°2

Fuente: Prontocasa
Elaborado por: El Autor

PROCESO	FACTORES CLAVES
Planificación de Obras	Tramitar la línea de fábrica en el GAD Municipal
	Definir el tipo de proyecto que se va a realizar
	Realizar los estudios de suelo del terreno
	Elaboración de los planos arquitectónicos
	Entregar los planos en el GAD Municipal para obtener los permisos de construcción.
	Receptar la aprobación de los planos en el GAD Municipal
	Protocolar la aprobación de la declaratoria en la Notaria

Tabla N° 3

Fuente: Prontocasa

Elaborado por: El Autor

PROCESO	FACTORES CLAVES
Gestión Financiera	Receptar todas las facturas de cada proyecto en ejecución
	Realizar o elaborar el registro financiero
	Hacer los pagos de retenciones
	Entregar los documentos al SRI
	Enviar los Estados Financieros al Gerente General
	Elaborar el flujo de gastos de acuerdo al tiempo de ejecución de la obra
	Reunir la documentación requerida para gestionar el crédito en caso que sea necesario

Tabla N° 4

Fuente: Prontocasa

Elaborado por: El Autor

PROCESO	FACTORES CLAVES
Operaciones de Construcción	Hacer una lista con todos los insumos necesarios
	Entregar la lista de pedido a los proveedores
	Coordinar con los proveedores el lugar de entrega de los materiales
	Inspeccionar que todos los materiales estén completos
	Entregar los planos estructurales y arquitectónicos al maestro
	Establecer con el maestro el cronograma de trabajo
	Supervisar que se esté cumpliendo el cronograma de trabajo
	Supervisar que los trabajos en obra no tengan errores
	Elaborar la planilla semanal de pagos
	Revisar la planilla con el maestro
	Sacar copia a la planilla y archivarla
	Firmar las planillas

Tabla N° 5

Fuente: Prontocasa

Elaborado por: El Autor

PROCESO	FACTORES CLAVES
Promoción y Ventas	Recibir a los clientes en la oficina
	Entregarles toda la información (trípticos, folletos, etc.)
	Indicarles el proyecto (si la construcción está avanzada)
	Brindar información sobre precios
	Indicarle que otros proyectos está ejecutando la Empresa
	Dar a conocer que documentos necesita para iniciar los tramites
	Recibir los documentos necesarios para elaborar la minuta
	Elaborar la minuta con los datos del cliente.
	Entregar la minuta en la notaria correspondiente
	Firmar la promesa de compra-venta en la notaria

	Entregar una copia de la promesa al cliente
	Archivar una copia de la Promesa de Compraventa
	Entregarle al cliente la información del número de Cuenta para el depósito correspondiente.
	Establecer con el cliente la fecha para la revisión de la obra
	Revisar con el cliente detalles técnicos de la obra
	Revisar los cambios a realizarse (de ser necesario)
	Firmar las escrituras con los clientes
	Receptar el pago final
	Entregar una copia al cliente y archivar la otra

Tabla N° 6

Fuente: Prontocasa

Elaborado por: El Autor

4.4.Aplicación del COSO II

4.4.1. Establecimiento de Objetivos

El presente componente se refiere al planteamiento de los objetivos a largo y corto plazo que debe realizar la empresa, utilizando las herramientas de la planificación estratégica y operativa; para ello, se debe partir de la misión y visión.

Los objetivos que PRONTOCASA Construcciones definió para el año 2014, fueron los siguientes:

Objetivo General

- Realizar cualquier proyecto relacionado con la construcción, comprar, vender, arrendar y comercializar todo tipo de bienes inmuebles, así como también a planificar y edificar proyectos de construcción inmobiliaria, industrial y comercial en propiedad horizontal, fraccionamiento y

lotizaciones, para que de esta manera lograr la satisfacción de nuestros clientes brindando un producto seguro y de calidad.

Objetivos Específicos

- ✚ Desempeñar, ofrecer y desarrollar los mejores proyectos para una excelente construcción.
- ✚ Reducir el tiempo de construcción para de esta manera satisfacer a nuestros clientes.
- ✚ Definir las estrategias necesarias para el desarrollo de proyectos en el menor tiempo posible.
- ✚ Llevar a cabo proyectos elaborados con estructuras metálicas de alto tonelaje, como edificios en concreto, varilla y sistemas tradicionales.

4.4.2. Identificación de Eventos

Como su nombre lo interpreta este componente nos permite identificar los eventos que dan lugar a posibles riesgos en la empresa Prontocasa, o a la vez representa una oportunidad que pueda afectar o beneficiar a los objetivos de la constructora.

Para la identificación de eventos hemos utilizado la metodología conocida como análisis FODA en la cual influye factores internos que son las Fortalezas y Debilidades, y factores externos como son las Oportunidades y Amenazas, FODA que fue realizado con los miembros de la empresa y su respectivo análisis se encuentra en el capítulo tres.

DEBILIDADES (factores internos)
1. Existen pocas estrategias para realizar seguimiento y control en el proceso de ejecución de la obra.
2. Falta de tener bien identificados los planes estratégicos y planes de acción.
3. No se tiene implementado un manual de control interno.
4. Falta de manual de procedimientos
5. No estamos reconocidos nacionalmente por lo cual no podemos tener

trabajos fuera de la ciudad.
6. Una alta demanda de constructoras más grandes y que es difícil competir en el mercado junto a ellas.
AMENAZAS (factores externos)
1. Presencia de desastres naturales y problemas sociales. 2. Excesiva competencia dentro de la ciudad. 3. Falta de mano de obra calificada, como consecuencia de la competencia. 4. Una posible crisis económica que afecte al sector de la construcción. 5. Alta rotación del personal de obra poniendo en riesgo nuevos contratos por falta de personal idóneo y capacitado.

Tabla: N° 7

Fuente: Prontocasa

Elaborado por: El Autor

4.4.3. Evaluación de los Riesgos

Este componente consiste en realizar un análisis para, a partir de los eventos, detectar o identificar los riesgos, que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la constructora Prontocasa, de igual manera que afecten a las diferentes operaciones de la empresa.

Para la evaluación del riesgo y actividades de control se recomienda utilizar la siguiente hoja de trabajo, donde se encuentran descritas cada uno de los procesos de la empresa Prontocasa Construcciones con sus respectivos objetivos.

4.4.3.1. Hoja de trabajo de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control

Hoja De Trabajo De Evaluación De Riesgos Y Actividades De Control

					RIESGO INEHERENTE			RIESGO RESIDUAL				
Nº	PROCESO	RIESGO IDENTIFICADO	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO TOTAL	BAJO ALTO MEDIO	CONTROL Y FORMA DE MITIGACION	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO TOTAL	BAJO ALTO MEDIO
1	Gestión Administrativa	Falta de identificación de los objetivos empresariales y planes de acción para lograr los objetivos organizacionales.	El personal desconoce el plan estratégico y no tiene claro la descripción de los procesos	3	3	9	MEDIO	Definir los objetivos generales de la Empresa y Explicar de manera clara y directa a todo el personal para que entiendan enfoque de los procesos.	3	1	3	BAJO
2	Planificación de obras	La constructora no tiene la aprobación de planos, permisos de construcción y declaratoria de Propiedad.	No Tramitar la línea de fábrica en el GAD Municipal Retraso en el inicio de la obra. No Realizar los estudios del terreno	4	4	16	ALTO	Solicitar con anticipación la línea de fábrica para que sea entregada a tiempo. Coordinar con los ingenieros de estudios complementarios la entrega oportuna de los documentos, tomando en	4	2	8	MEDIO

								cuenta el tiempo que requiere el municipio para aprobar los documentos.				
3	Gestión Contable	Elaborar un mal registro de los balances y estados de resultados que reflejen la actividad económica de la Empresa.	Las facturas pueden ser alteradas, debido al mal registro Retrasos los pagos de retenciones y entregar los documentos al SRI No Reunir la documentación requerida para gestionar el crédito en caso que sea necesario	3	2	6	MEDIO	Elaborar y seguir el cronograma de fechas para la entrega de las retenciones y declaraciones en el SRI. Contar a tiempo con la documentación requerida en caso de un crédito.	3	1	3	BAJO
4	Promoción y Ventas	Una Falta de conocimiento de los diferentes proyectos a ser promocionadas y vendidas.	No se pueda consolidar las ventas. No Brindar información sobre precios e Indicar que	4	1	4	MEDIO	Realizar y entregar toda la información a los clientes a través de trípticos,	4	1	4	BAJO

			otros proyectos está ejecutando la Empresa					folletos, página electrónica, etc. Brindar información sobre precios e Indicar que otros proyectos está ejecutando la Empresa.				
5	Operaciones de Construcción	No exista una adecuada inspección del cumplimiento de las especificaciones de los	No se adquiera la lista con todos los insumos necesarios para la obra.	3	3	9	MEDIO	Verificar la lista completa de materiales para evitar demoras en la ejecución	3	1	3	BAJO

		materiales de construcción y ejecución de obras de acuerdo a los planos arquitectónicos y técnicos.	Desperdicio de materiales. Materiales de mala calidad. Falta de materiales. Retraso en el cronograma de trabajo.					de obra. Coordinar e inspeccionar con los proveedores la lista de materiales y el lugar de entrega.				
	IMPACTO		1= INSGNIFICANTE		2 = LEVE		3= MODERADO		4= GRAVE		5= CATASTROFICO	
	RIESGO		0-5 = BAJO		6-10 = MEDIO		11 o más = ALTO					

Tabla: Nº 7

Fuente: Prontocasa

Elaborado por: El Autor

A continuación se presenta un formato de cuestionario de Control Interno basados en los componentes COSO I y COSO II, el mismo que va permitir a la constructora tomar los correctivos de manera oportuna.

4.4.3.2.Cuestionario de Control Interno

PRONTO CASA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA CUESTIONARIO EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Integridad y valores Éticos	¿Posee la empresa un código de ética? Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes etc... se basan en la honestidad y equidad?				
2	Estructura Organizativa	¿Existe estructura orgánica y funcional? (Organigrama) ¿Existe comunicación interna y externa?				
3	Autoridad asignada y Responsabilidad asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?				
4	Gestión del Capital Humano	¿Se aplican sanciones disciplinarias? ¿Existen métodos para motivar a los empleados?				

ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS						
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
5	Objetivos Estratégicos	¿La Empresa cuenta con un plan estratégico con (misión, visión, objetivos).?				
6	Objetivos Específicos	¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?				
7	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	¿Existe supervisión y evaluaciones para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?				

IDENTIFICACION DE EVENTOS						
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
8	Factores Internos y Externos	¿La empresa cuenta con el apoyo de Administración para determinar los factores de riesgo Externos e Internos?				
9	Identificación de Eventos	¿Los Empleados y Trabajadores participan en la Identificación de Eventos? ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de Eventos tales como Inventario de Eventos, entrevistas etc..?				
10	Categoría de Eventos	¿Se cuenta con una metodología específica para ordenar los eventos identificados?				
EVALUACION DE RIESGOS						
11	Estimación de Probabilidad de Impacto	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?				
12	Evaluación de Riesgos	¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?				

RESPUESTA DE LOS RIESGOS						
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
13	Categorías de Respuestas	¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?				
14	Decisión de respuestas	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ¿El Gerente, directores y el personal tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?				
ACTIVIDADES DE CONTROL						
15	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	¿El Gerente y los directores a base de las respuestas al riesgo, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos?				
16	Principales Actividades de control	¿Existe apoyo de la Administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos en los diferentes departamentos?				
17	Controles sobre los Sistemas de Información	¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad, la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados				

		predefinidos de datos?				
INFORMACION Y COMUNICACION						
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
18	Cultura de información en todos los niveles	¿Existen políticas Empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ¿El gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?				
19	Sistemas Estratégicos e Integrados	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la actividad de la empresa?				
20	Confiabilidad de la Información	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ¿La información además de oportuna es confiable?				
21	Comunicación Interna	¿Existe comunicación con el personal de los departamentos?				

22	Comunicación Externa	¿Se actualiza permanentemente la página web de la empresa?				
----	----------------------	--	--	--	--	--

SUPERVISION Y MONITOREO						
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
23	Supervisión Permanente	¿Se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?				
24	Supervisión Externa	¿En la empresa se realizan auditorías externas? ¿Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los departamentos?				

Preparado por:.....

Supervisado por:.....

Fecha:.....

Manual de Control de Recursos y Riesgos Ecuador 2006 (Emitido por la Contraloría General del Estado).⁴⁷

⁴⁷ Karina Alexandra Morocho Macas, Diana Priscila Urgiles Ordoñez,
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3123> 10/01/2015

4.4.4. Respuesta al Riesgo

En el presente caso la Gerencia de la constructora Prontocasa, es quien debe tomar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas que ayuden, aceptar, compartir mitigar y evitar los riesgos, de las operaciones que realiza la empresa.

- a) **Evitar:** Esta supone el salir o cesar actividades que generen riesgos.
- b) **Reducir:** Implica realizar actividades que minimicen la probabilidad y el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- c) **Compartir:** Significa trasladar total o parcialmente el riesgo, a través de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.
- d) **Aceptar:** Es no realizar ninguna acción que afecta a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Una vez realizado la evaluación del riesgo de la entidad, podemos identificar mediante la matriz de respuesta al riesgo, cual es la respuesta adecuada que debe tomar la empresa para mejorar sus operaciones y de esta forma mejorarlas, la opción que decida la empresa en base a su análisis dependerá de su experiencia, sobretodo del personal calificado con la que cuenta la constructora, lo que propongo es una metodología a seguir.

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO

Nº	PROCESO	RIESGO IDENTIFICADO	EVITAR EL RIESGO	COMPARTIR EL RIESGO	ACEPTAR EL RIESGO	MITIGAR EL RIESGO	RIESGO TOTAL INEHERENTE	RIESGO TOTAL RESIDUAL
1	Gestión Administrativa	Falta de identificación de los objetivos empresariales y planes de acción para lograr los objetivos organizacionales.				✓	MEDIO 9	BAJO 3
2	Planificación de obras	La constructora no tiene la aprobación de planos, permisos de construcción y declaratoria de Propiedad.		✓			ALTO 16	MEDIO 8
3	Gestión Contable	Elaborar un mal registro de los balances y estados de resultados que				✓	MEDIO 6	BAJO 3

		reflejen la actividad económica de la Empresa.						
4	Promoción y Ventas	Una Falta de conocimiento de los diferentes proyectos a ser promocionadas y vendidas.		✓			BAJO 4	BAJO 4
5	Operaciones de Construcción	No exista una adecuada inspección del cumplimiento de las especificaciones de los materiales de construcción y ejecución de obras de acuerdo a los planos arquitectónicos y técnicos.				✓	MEDIO 9	BAJO 3

Tabla: 8

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Es notable que la empresa Prontocasa, que se dedica básicamente a la construcción no tiene conocimiento del sistema de control interno bajo el enfoque COSO II.

La constructora no cuenta con un control interno formal y documentado que le permita tener una seguridad razonable sobre la utilización de los recursos humanos y económicos. Por lo tanto no controlan en forma eficiente las operaciones y recursos.

La constructora al no poseer un Manual de Funciones y Responsabilidades carecen de una adecuada segregación de funciones y niveles de autorización, lo que genera desconfianza en cuanto a la gestión administrativa.

De igual manera la entidad no cuentan con un Manual de Políticas y Procedimientos documentado donde se defina explícitamente cada uno de ellos lo que genera falta de credibilidad por sus empleados.

Al diseñar el Sistema del Control Interno COSO ERM como herramienta para desarrollar un control interno o para evaluar la procedimientos de control interno de una empresa, permite realizar un profundo análisis de los riesgos de la entidad, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito, reconociendo los procedimientos y actividades que representan áreas de riesgo potencial para la empresa.

Al diseñar los procedimientos de control interno en base al COSO ERM permite a la empresa convertirse en una organización preparada para afrontar los riesgos actuales y futuros. El diseño de la metodología COSO ERM provee a la administración de una herramienta efectiva de control que permite la administración adecuada de los distintos niveles de riesgo, la correcta toma de decisiones y provee de confiabilidad de la información.

RECOMENDACIONES

La empresa constructora Prontocasa para lograr la eficiencia y efectividad administrativa en sus operaciones, debe implementar un Sistema de Control Interno en base al modelo COSO II, que contribuya al logro de los objetivos y metas propuestas.

La empresa debe establecer un organigrama donde se defina la estructura jerárquica de sus integrantes en los principales departamentos y los niveles de responsabilidad de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el objetivo de lograr el buen funcionamiento de la unidad económica.

Es necesario que la constructora corrija su estructura organizativa actual mediante el Diseño de un Manual de Funciones y Responsabilidades donde establezca las funciones esenciales que deben desempeñar los diferentes puestos de la empresa.

Que la administración realice estudios continuos para que conozca la importancia de los controles internos y la ayuda indispensable que estos realizan a favor de la empresa.

La Empresa Prontocasa Construcciones CIA. LTDA. Debe hacer uso del presente trabajo para un buen entendimiento del concepto técnico de control interno, puesto que será de gran utilidad para un buen manejo y sobre todo por la necesidad que la requiere.

Por último, la constructora debe usar el presente método COSO ERM que permita, a la dirección y a los diferentes departamentos, la debida administración del riesgo a través de las distintas actividades de control que garanticen la confiabilidad de la información y el correcto desarrollo de los procesos de las distintas áreas de operación de la constructora.

BIBLIOGRAFÍA

Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, pág. 4.

Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400 “(Estupiñan Rodrigo, Control Interno y Fraudes, 2da edición, 2006).

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales:

Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2006, pág. 19.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, ECOE Ediciones, Bogotá - Colombia 2007, pág.25.

VELASQUEZ, Marcelo. (2005). Marco Normativo y Sistemas de Gestión de la Calidad, p-178. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

Fuentes digitales

Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, pág. 283.

Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,
Obtenido en Fecha: 04-12-06.

JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA,
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf>
18/12/2014

Norma Internacional de Auditoría N°6 Evaluación del riesgo y Control interno,
párrafo 20, Sec 400.

INFORME COSO Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997.

Enterprise Risk Management – Integrated Framework COSO II, 2004.

AUDITORIA INTERNA Dr. René Fonseca Borja, julio 2004

JAIME ARTURO ACEVEDO BORJA,
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2516/1/T-ESPE-019459.pdf>
18/12/2014.

Portadilla2http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_SpanishColumbia.pdf 20/01/2015.

CAROLINA MUÑOZ SIERRA, disponible en
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3408/T11.11%20M926p.pdf?sequence=1>, 11/12/2014.

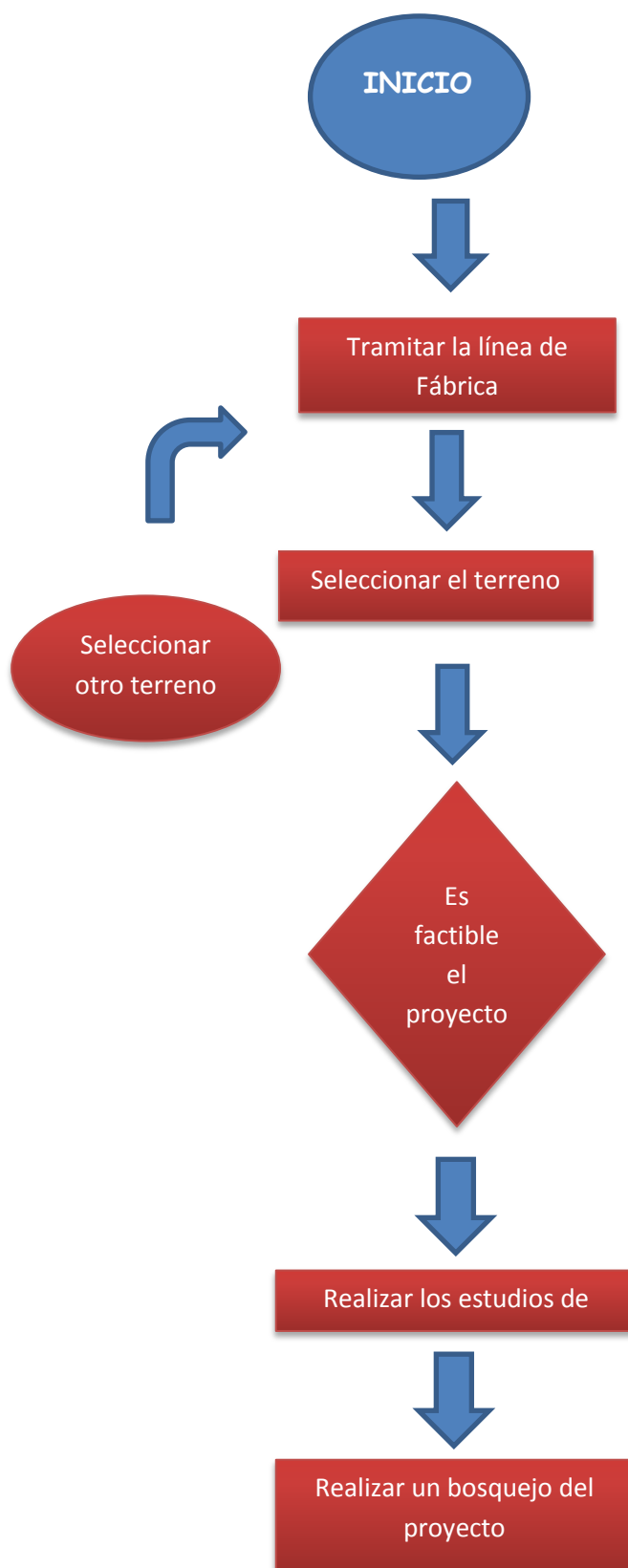
Vélez Salgado Diana Patricia
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/1782/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-13.pdf> 17/01/2015.

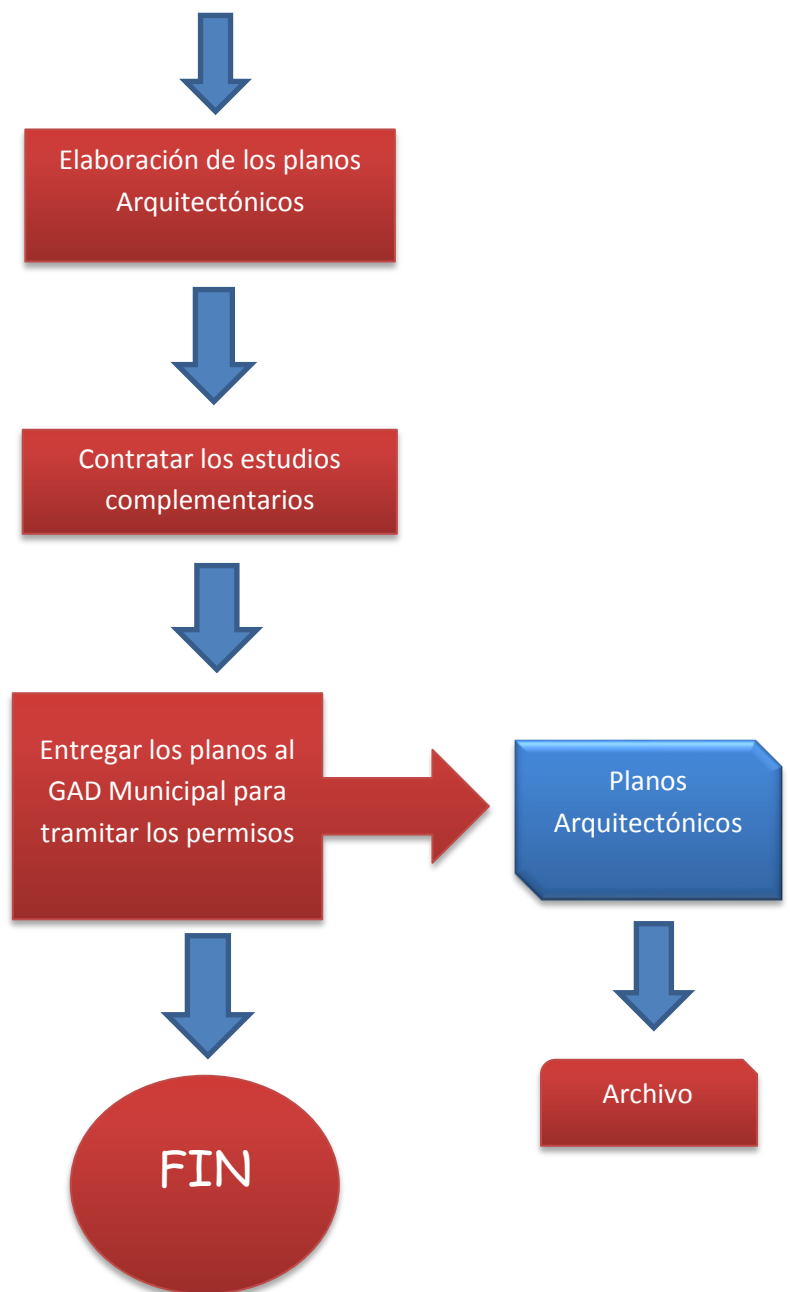
Karina Alexandra Morocho Macas, Diana Priscila Urgiles Ordoñez,
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3123> 10/01/2015.

ANEXOS

ANEXOS

PROCESO: PLANIFICACION DE OBRAS

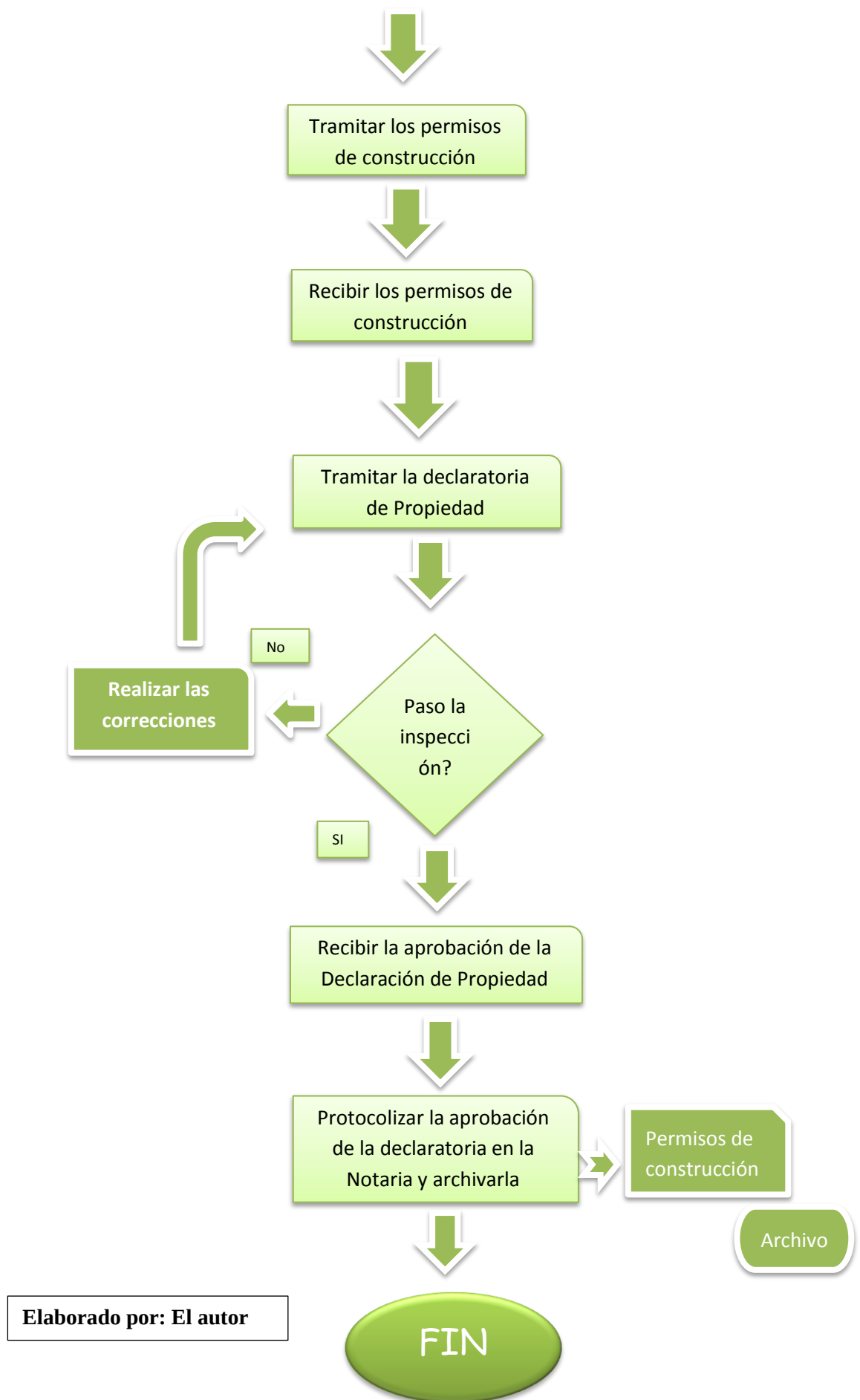




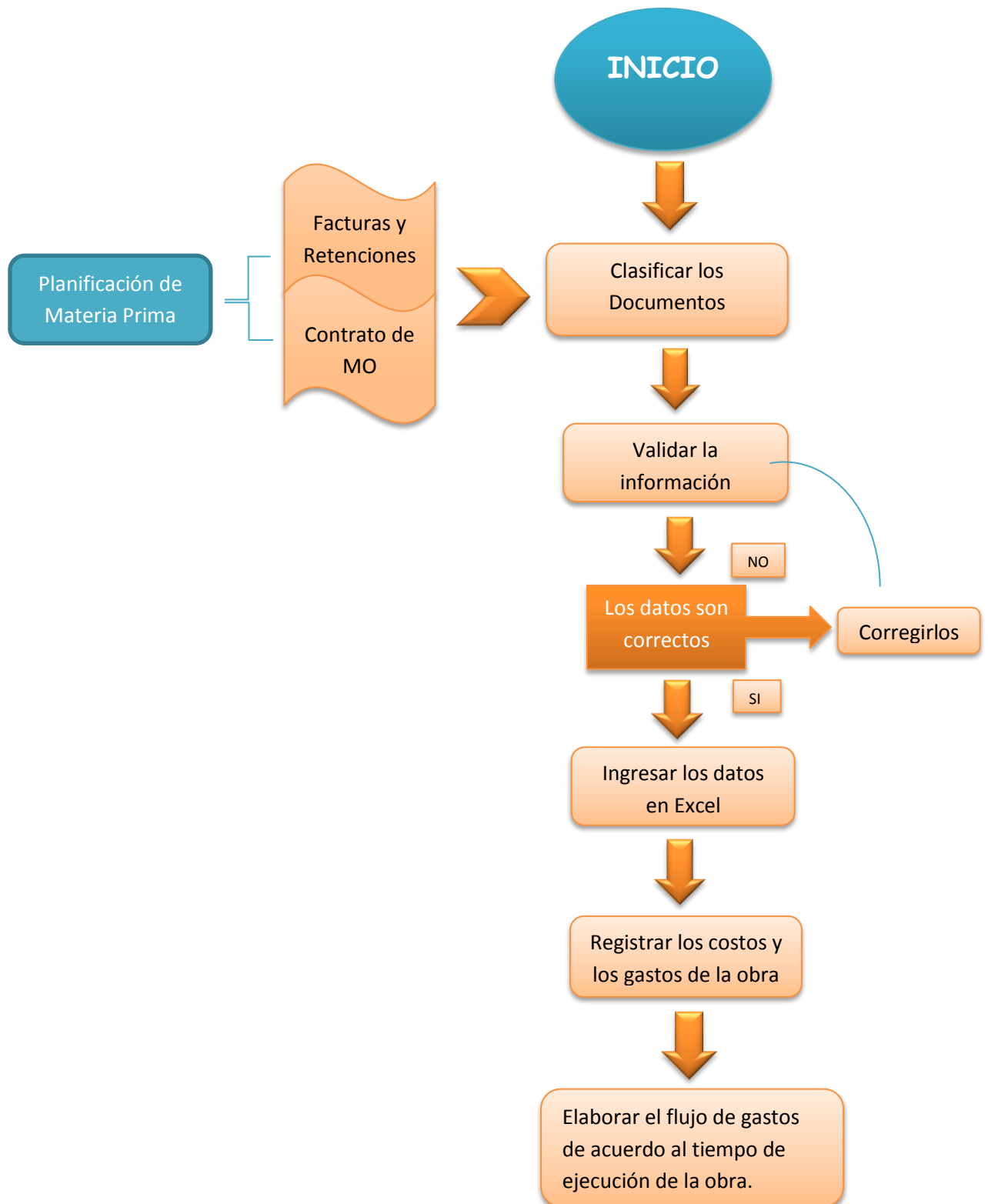
Elaborado por: El autor

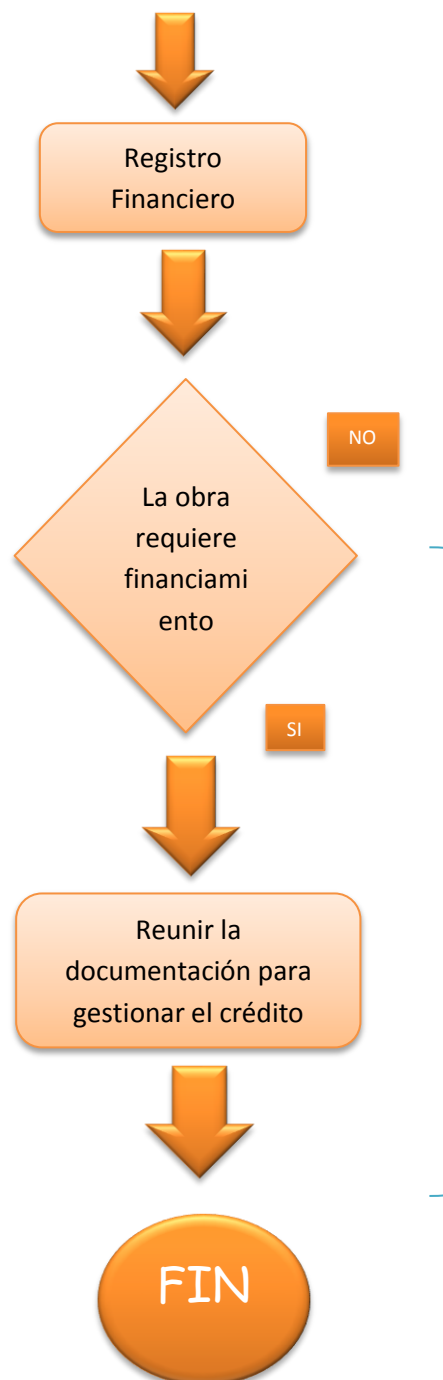
PLANIFICACION DE OBRAS: CERTIFICACION DE PROYECTOS





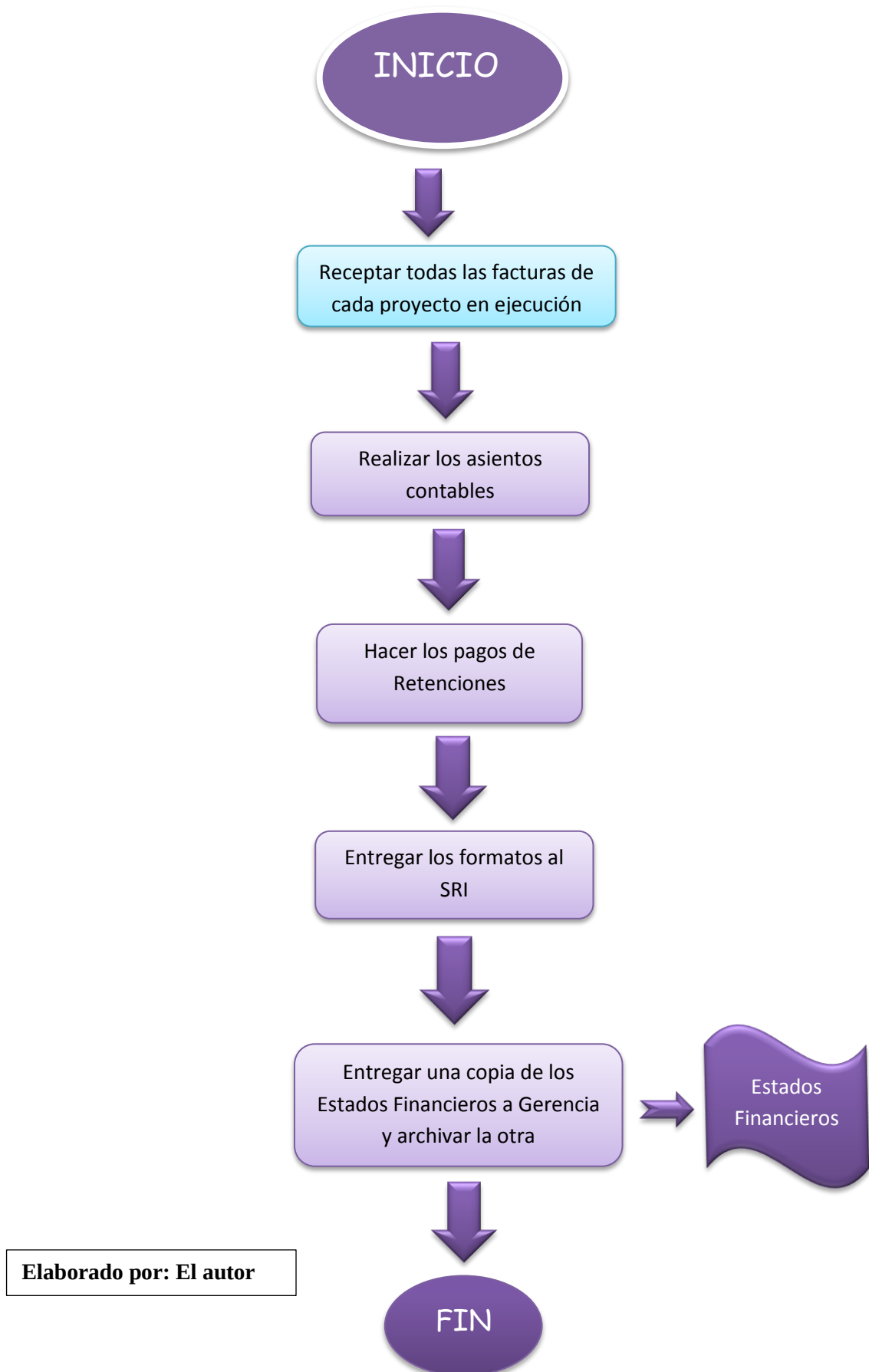
GESTION FINANCIERA



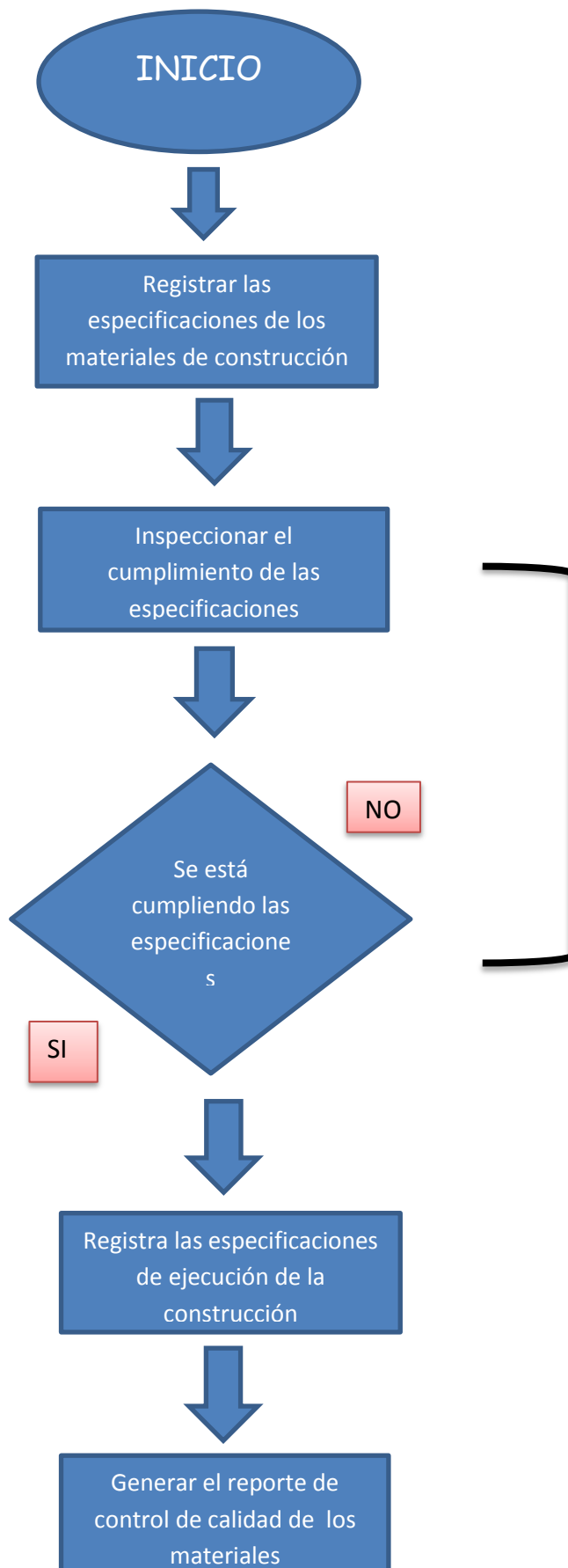


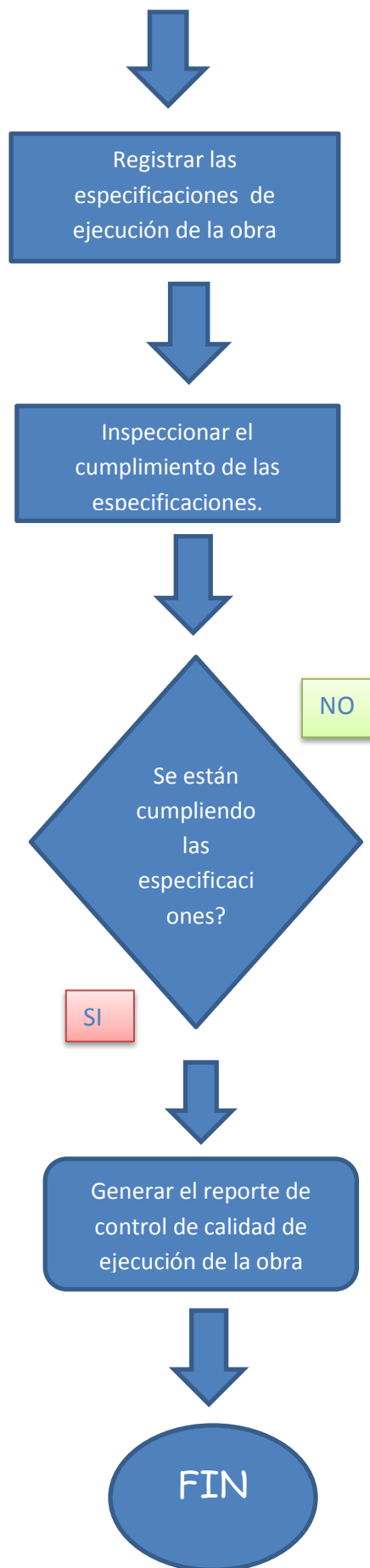
Elaborado por: El autor

GESTION FINANCIERA



GESTION ADMINISTRATIVA

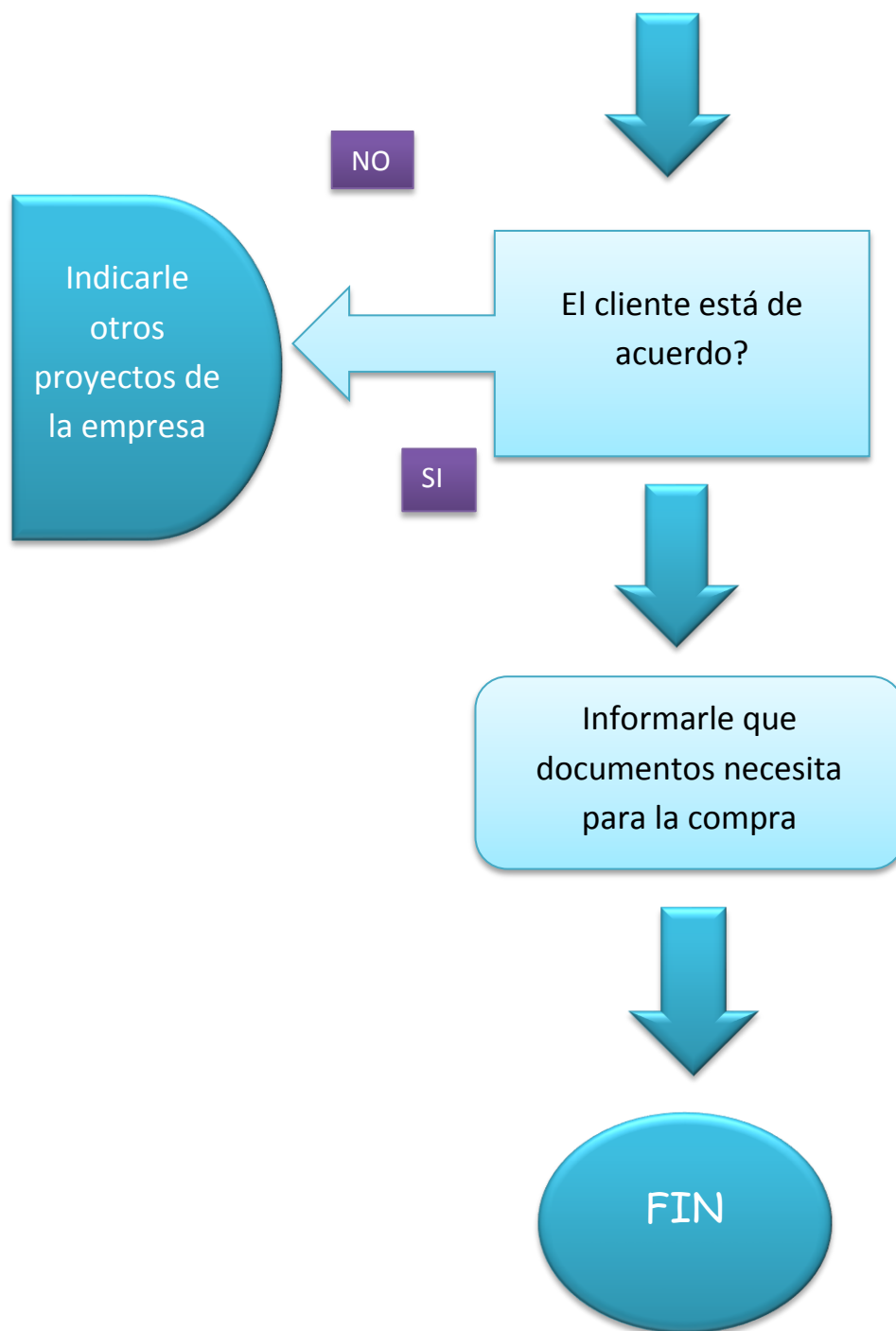




Elaborado por: El autor

PROMOCION Y VENTAS

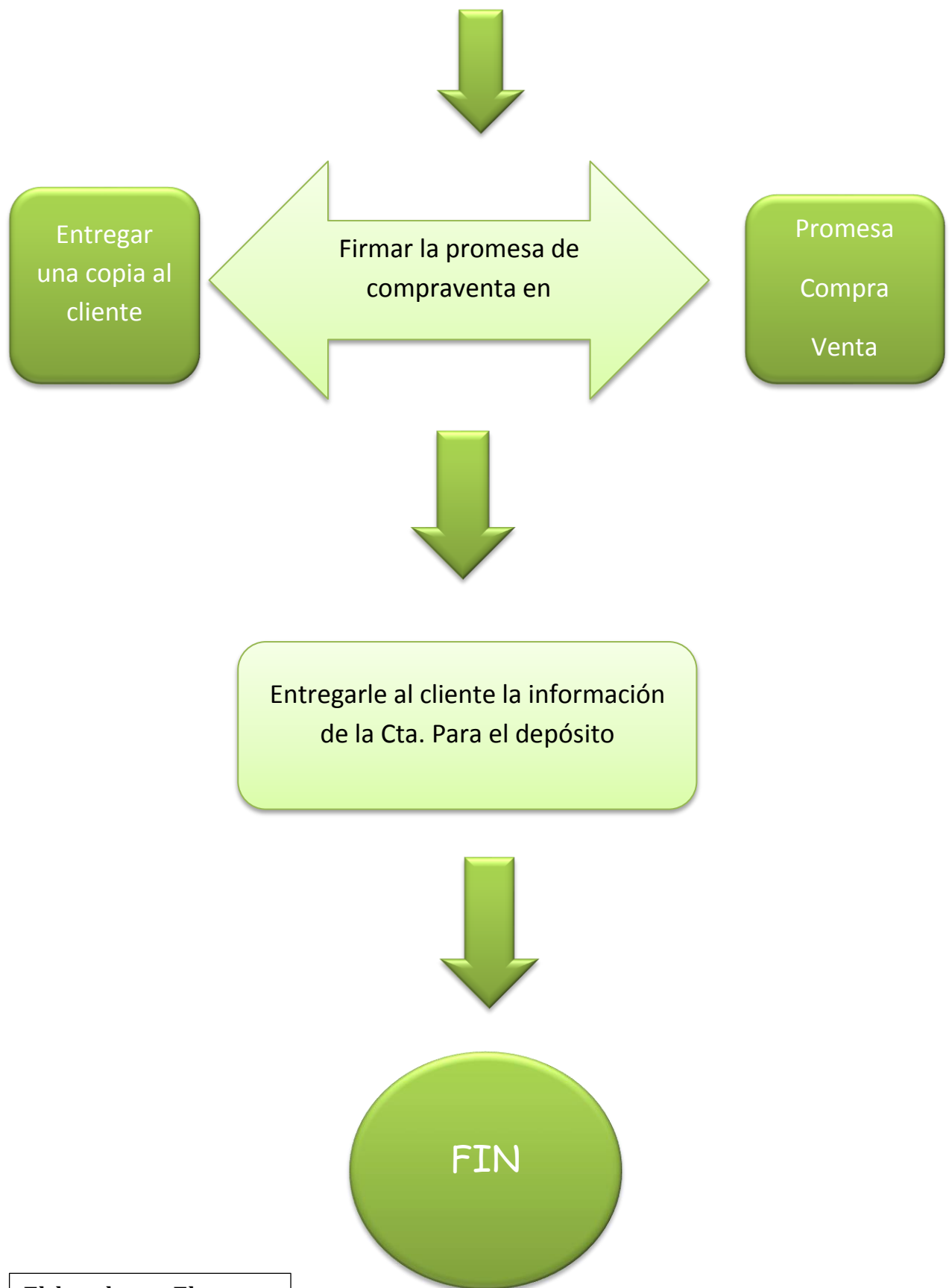




Elaborado por: El autor

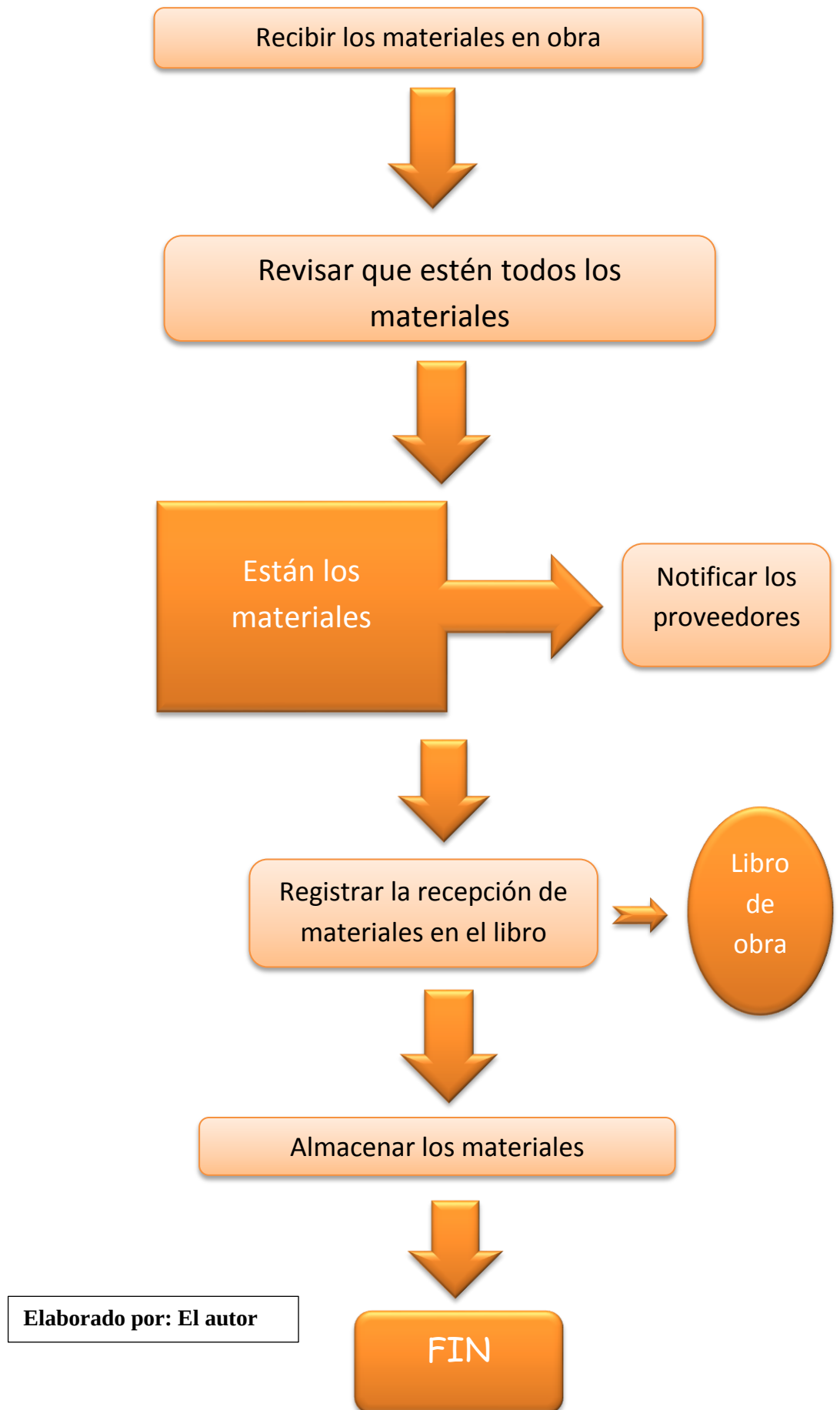
PROMOCION Y VENTAS





OPERACIONES





OPERACIONALES

