



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE PREGRADO**

**TESIS FINAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA  
ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL  
INTERNO – COSO II**

**ELABORADO POR:**

**KARLA FIERRO PÉREZ**

**Y**

**KAREN SOTOMAYOR ROMERO**

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las Señoritas FIERRO PÉREZ KARLA STEPHANIA Y SOTOMAYOR ROMERO KAREN GIANELLA como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A

**Guayaquil, a los 26 del mes de abril del año 2013**

MGS. FABIÁN DELGADO LOOR  
**DIRECTOR**

MGS. ALBERTO ROSADO HARO  
**LECTOR I**

MGS. LINDA RAYMOND PAREJA  
**LECTOR II**

**MGS. ARTURO ÁVILA TOLEDO**  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
RESPONSABLE ACADÉMICO



## **CONTADURÍA PÚBLICA**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

#### **DECLARAMOS QUE:**

El proyecto de tesis de grado “ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO COSO II”, Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Guayaquil, a los 26 del mes de abril del año 2013**

**FIERRO PÉREZ KARLA STEPHANIA      SOTOMAYOR ROMERO KAREN GIANELLA**

**LOS AUTORES**



## **CONTADURÍA PÚBLICA**

### **AUTORIZACIÓN**

**Nosotras,**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Carrera de Contaduría Pública la publicación, en la biblioteca de la institución del proyecto titulado: “ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO COSO II”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

**Guayaquil, a los 26 del mes de abril del año 2013**

**FIERRO PÉREZ KARLA STEPHANIA      SOTOMAYOR ROMERO KAREN GIANELLA**

**LOS AUTORES**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y a nuestro director de carrera el Mgs. **Arturo Ávila Toledo** que con su acertada dirección nos ha patrocinado moralmente para continuar en esta carrera. A los señores catedráticos de esta Facultad y en especial al Mgs. **Fabián Delgado**, Director de la Tesis, quien con su carisma y directriz bien acertada analizó minuciosamente el mismo.

Karla Fierro Pérez

Karen Sotomayor Romero

## **AUTORES DE LA TESIS**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos de mi vida.

### **A Mis Padres.**

Carlos Fierro y Lupe Pérez, por ser mi ejemplo de lucha constante, mi apoyo, el pilar fundamental en mi vida les dedico este trabajo en el que consta todo mi esfuerzo y gratitud hacia ustedes.

### **A Mis Hermanas.**

Diana y Tamara Fierro, por ser mi fuente de motivación para la culminación de este trabajo, les agradezco su amor incondicional.

### **A Mi tía.**

Mayito, mi angelito en el cielo te dedico este trabajo por que sé que me has dado la fuerza necesaria en los momentos más difíciles en los que me he encomendado a ti.

### **A Mis Maestros.**

Finalmente dedico este trabajo a todos mis maestros, especialmente a mi director de carrera el MGS. Arturo Ávila Toledo, quien con sus enseñanzas ha impulsado el desarrollo de nuestra formación profesional y ha colaborado directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Karla Fierro Pérez

**AUTORA DE LA TESIS**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo está dedicado en primer lugar a Dios y a mis padres Miguel Sotomayor Sánchez y Marianela Romero Zambrano, los cuales han son el apoyo fundamental de mi vida, que con sus valores y enseñanzas me dan fuerzas para seguirme superando día a día; además, a mi esposo Franco Tinoco Aguirre, por ser el pilar en mi carrera, quien ha estado en mi vida desde el comienzo de mi carrera hasta ahora. Y a mi querido Director de Carrera al Mgs. Arturo Ávila Toledo, quien estuvo siempre apoyándome a lo largo de la carrera con su entrega y dedicación a la enseñanza.

Finalmente mi agradecimiento a todos quienes han contribuido para que pueda lograr mi objetivo, Dios premie su valiosa colaboración, la que me ha permitido alcanzar un éxito más en mi vida profesional.

Karen Sotomayor Romero

**AUTORA DE LA TESIS**

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

Mgs. Arturo Ávila Toledo  
**DIRECTOR DE CARRERA**

---

Mgs. Alberto Rosado Haro  
**LECTOR 1**

---

Mgs. Linda Raymond Pareja  
**LECTOR 2**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**CALIFICACIÓN**

---

**Mgs. Fabián Delgado Loor  
TUTOR**

## ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
Antecedentes.....	1
Justificación .....	2
PROBLEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
PREGUNTA PRINCIPAL.....	5
PREGUNTAS SECUNDARIAS.....	5
OBJETIVOS .....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
OBJETIVO PROGRAMÁTICO.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
INTRODUCCIÓN.....	8
EL ROL DEL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	10
METODOLOGÍA.....	12
CAPITULO I .....	13
1.1 CONTROL INTERNO.....	13
1.1.1 Introducción .....	13
1.1.2 Definiciones de control interno.....	16
1.1.3 Importancia del control interno.....	20
1.1.4 Objetivos del control interno .....	23
1.1.5 Ventajas y desventajas del control interno.....	26
1.1.5.1 VENTAJAS.....	26
1.1.5.2 DESVENTAJAS .....	29
CAPITULO 2 .....	31
2.1 RIEGOS DE CONTROL INTERNO.....	31
2.1.1 Qué es riesgo .....	31

2.1.2 Origen de los riesgos .....	35
2.1.3 Evaluación de riesgos .....	40
2.1.4 Riesgos de Auditoría.....	45
2.1.5 Matriz de Evaluación de riesgos .....	49
2.1.6 Matriz de Gestión de riesgos .....	50
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 MODELO COSO .....</b>	<b>51</b>
3.1.1 Historia y definición del COSO.....	51
3.1.2 Evolución del COSO .....	55
3.1.3 Diferencias entre Coso I y Coso II .....	58
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 ELEMENTOS DEL COSO II.....</b>	<b>61</b>
4.1.1 Ambiente interno.....	64
4.1.1.1 Factores del Ambiente Interno .....	67
4.1.1.2 CÓMO APLICAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN UNA EMPRESA .....	73
4.1.1.3 CÓMO EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN UNA EMPRESA .....	75
4.1.2 Establecimiento de objetivos .....	85
4.1.2.1 Objetivos Estratégicos.....	86
4.1.2.2 Objetivos Específicos .....	87
4.1.2.3 CÓMO EVALUAR EL CORRECTO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN UNA EMPRESA .....	89
4.1.3 Identificación de riesgos .....	92
4.1.3.1 Factores de la identificación de riesgos .....	95
4.1.4 Evaluación de Riesgos .....	98
4.1.4.1 Factores de la evaluación de riesgos.....	99
4.1.5 Respuestas a los Riesgos .....	101

4.1.5.1 CATEGORÍAS DE RESPUESTA AL RIESGO .....	102
4.1.5.2 CÓMO VALORAR EL CORRECTO PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	104
4.1.6 Actividades de Control .....	109
4.1.6.1 Tipos de actividades control.....	110
4.1.7 Información y comunicación .....	112
4.1.7.1 Factores de la Información y Comunicación .....	114
4.1.8 Monitoreo.....	116
4.1.8.1 Modalidades de supervisión .....	117
4.1.9 Ventajas y Desventajas del COSO II .....	118
Ambiente Interno.....	119
Establecimiento de objetivos.....	127
Identificación de riesgos.....	129
Evaluación de Riesgos.....	130
Respuestas a los Riesgos.....	132
Actividades de Control .....	134
Información y comunicación.....	139
Monitoreo .....	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	143
Conclusiones.....	143
Recomendaciones .....	145
GLOSARIO Y BIBLIOGRAFÍA .....	147
Glosario de Términos.....	147
Bibliografía.....	150
Anexos .....	1
ANEXO 1 .....	1
AMBIENTE DE CONTROL.....	1

Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Estructura Orgánica) .....	1
Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Competencias) .....	3
Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Estrategias) .....	4
Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Políticas) .....	5
Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Valores Éticos) .....	7
Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Asignación de Autoridad y Responsabilidad) .....	9
Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Consejo de Auditoría Interna).....	10
ANEXO 2.....	11
EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	11
Cuestionario para evaluar el componente evaluación de riesgos .....	11

**TEMA:**  
**ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO – COSO**  
**II**

**Línea de Investigación:** Regulación y Control

**Sub-Línea o Núcleo de Interés:** Mecanismos y Formas de Control

***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

**Antecedentes**

El informe COSO ha venido desarrollándose desde hace más de dos décadas, para facilitar a las empresas la evaluación y mejorar sus sistemas de control interno, mediante la evaluación del entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, la información y comunicación, la supervisión, los que constituyen los elementos del informe y que desde su aparición han sido incorporados en políticas empresariales y entidades regulatorias con éxito.

A través del tiempo han surgido cambios en el entorno, obligando así a mejorar y reforzar la metodología de evaluación enfocándose a la gestión de riesgos; allí surge el COSO II el mismo que es una versión adaptada al mundo actual que incorpora todos los elementos del anterior, permitiendo a las empresas mejorar sus prácticas de control interno, mediante la identificación oportuna de los riesgos y la previsión de planes de acción para, de esta manera, alcanzar exitosamente los objetivos de una organización.

Con este tipo de controles se pretende crear una conciencia globalizada entre las empresas de nuestro país, para que se implementen metodologías de control, logrando así un mejor desempeño económico, operacional y que estas se encuentren posicionadas con un paso adelante y de esta manera ser competitivos y se desenvuelvan en un lenguaje universal.

## Justificación

Luego del tan mencionado caso ENRON suscitado en Estados Unidos, en el cual esta prestigiosa compañía energética con ingresos de 111.000 millones de dólares en el año 2000, llegó a ser la séptima empresa de Estados Unidos, según su supuesta contabilidad. Enron fue nombrada por la revista “Fortune” como la compañía más innovadora de América durante 6 años consecutivos desde 1996 hasta 2001.

El caso Enron se hizo famoso a finales del año 2001, cuando se reveló que su condición financiera estaba sustentada por una contabilidad creativa fraudulenta, sistemática e institucionalizada desde hace años, es decir, utilizaban avanzadas técnicas de ingeniería financiera para modificar su realidad contable. Desde entonces se ha convertido en un símbolo de la corrupción y del fraude corporativo.

El escándalo causó la disolución de la empresa consultora y auditora *Arthur Andersen*, la cual era muy prestigiosa en su momento. Como se descubrió después, mucho de los activos y beneficios de Enron fueron inflados, o enteramente fraudulentos o inexistentes, anotando deudas y pérdidas en entidades situadas en paraísos fiscales que no estaban incluidas en el sistema financiero de la compañía, además del uso de otras transacciones financieras, complejas y sofisticadas, entre Enron y las mencionadas compañías creadas para encubrir los datos contables deficitarios.

Tras una serie de escándalos envueltos en contabilidad irregular y procedimientos fraudulentos en la década de los 90, los cuales involucraban a Enron y la auditora Arthur Andersen, se declaró la mayor bancarrota de la historia en Noviembre del año 2001. El intento de rescate por parte de un “Caballero Blanco” fue en vano, lo que llevó finalmente a la bancarrota en diciembre de 2001.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Foundation, W. o. (s.f.). *Licencia Creative*.

Luego de este polémico caso, surge la ley **Sarbanes Oxley**, también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas de Protección al Inversionista, la misma que nace en Estados Unidos con el fin de monitorear a las organizaciones que cotizan en bolsa de valores, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor.

Esta ley, más allá del ámbito nacional, involucra a todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York, así como a sus filiales, establece nuevos estándares de actuación para los consejos de administración y dirección de las sociedades. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor.

*El artículo 404 de la Ley Sarbanes-Oxley*, muestra la exigencia de redactar un informe de control interno al final de cada ejercicio fiscal. Dentro de este informe de control interno se establece la responsabilidad del equipo directivo de tener una estructura de control interno adecuada. Anteriormente esta exigencia no existía y ahora el equipo directivo es responsable ante posibles fraudes. Por ejemplo, en el caso Enron no existía control interno declarado y los movimientos de ingeniería financiera entre filiales de Enron en paraísos fiscales y la central en EEUU quedaban sin ser vigilados ni controlados, de lo cual un caso extremo fue lo ocurrido en el año 2001 anteriormente mencionado.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Coso. (s.f.). *Ley Sarbanes-Oxley*. Obtenido de Art. 404



Después del breve análisis de este polémico caso y del origen de la creación de la ley Sarbanes Oxley, nos percatamos de la importancia de la presencia de los controles internos en una compañía, la que se verá beneficiada obteniendo mejor desempeño y evitando la presencia de fraudes. Por ello esta tesis tiene una aplicación específica en el campo empresarial, tanto para las pequeñas, medianas como grandes organizaciones ya sean estas con o sin fines de lucro, puesto que nuestro principal objetivo es difundir las ventajas que conlleva el uso de esta metodología de control interno COSO II, y la facilidad de aplicación de la misma, la cual es interpretada y aplicada a nivel mundial, con esto se tratará de cambiar la visión de las compañías y que éstas tengan un desarrollo globalizado y puedan interactuar en cualquier medio internacional.

Nuestro propósito será proponer la implementación del sistema de control interno COSO II, el cual emplea los mismos elementos iniciales, pero con una expansión y análisis más detallado del control interno con un enfoque de prevención mediante la gestión de riesgos. Este sistema de evaluación más profundo está diseñado para identificar eventos potenciales que si estos ocurrieran afectarían seriamente a una entidad. La ausencia de controles internos dificulta, sin duda, el desarrollo normal y óptimo de las operaciones de una compañía pudiendo traer complicaciones entre ellas la presencia de errores significativos y fraudes que conduzcan a pérdidas materiales y posibilidad de cese de operaciones.

Al expandir los elementos del COSO I para un análisis más detallado lo que se logrará es una mayor eficacia y mejores resultados corporativos, así como también la capacidad de aprovechar oportunidades y evitar riesgos mediante la identificación oportuna de los mismos, que como consecuencia será de gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales.

## ***PROBLEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN***

### **PREGUNTA PRINCIPAL**

¿Cómo crear una conciencia globalizada en las empresas para que se emplee un modelo de evaluación de control interno avanzado?

### **PREGUNTAS SECUNDARIAS**

1. ¿Qué sistemas de control interno usan las empresas locales?
2. ¿Cómo se comprobará los beneficios que genera la utilización de esta metodología de análisis y prevención mediante la gestión de riesgos COSO II?
3. ¿Cómo realizar las evaluaciones de riesgos de modo que demuestren la utilidad para la toma de decisiones gerenciales?

# **OBJETIVOS**

## **OBJETIVO GENERAL**

**Impulsar la implementación del sistema de control interno mediante la metodología COSO II para asegurar una adecuada gestión de riesgos, en las empresas de nuestro país.**

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los sistemas de control interno que generalmente aplican las empresas para administrar los riesgos de control.
2. Interpretar los sistemas de control actualmente utilizados por las empresas para proponer la aplicación de esta nueva metodología que nos permita optimizar los resultados.
3. Indagar los beneficios que proporciona a las entidades, la utilización de un método de prevención a través de la gestión de riesgos mediante la identificación de eventos, valoración del riesgo y respuesta a los mismos.
4. Proponer la aplicación de la metodología COSO II a través de la evaluación de los elementos y el análisis de las ventajas y desventajas de los mismos, que permita cumplir con el control interno de una compañía logrando la consecución de sus objetivos.

## OBJETIVO PROGRAMÁTICO

1. Difundir las ventajas de la utilización de esta metodología de evaluación de control interno mediante los elementos del COSO II, para proponer su aplicación y con ello obtener resultados óptimos en las empresas de nuestro país.



# **MARCO TEÓRICO**

## **INTRODUCCIÓN**

Los controles internos en una compañía tienen como propósito incrementar las posibilidades de que la misma esté cumpliendo con los objetivos, así como para disminuir los riesgos tanto como sea posible. Esto en gran medida es responsabilidad de los ejecutivos de rango superior, que toman la iniciativa de utilizar ciertos controles para garantizar que la empresa se ejecute sin problemas y de manera eficaz, además es su responsabilidad salvaguardar los recursos de la compañía viéndose así imprescindible la adopción de medidas que ayuden a cumplir su propósito dentro de la organización.

Según el autor (Fonseca) en su libro Sistema de Control Interno para Organizaciones, manifiesta: “que el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”.

Así mismo el autor menciona que un paso importante en la aplicación del control interno es que el auditor amplíe su estudio y evaluación de los controles del sistema contable, para arribar a una conclusión sobre su financiamiento. Si el auditor encuentra debilidades materiales en el sistema de control interno contable, y las deficiencias no se corrigen, estas pueden incidir en la preparación de la información contable, o en el control de los activos de la empresa.

Los autores (Samuel Mantilla y Sandra Yolima )en su libro *Auditoría de Control Interno* aseguran que los controles internos fuertes proveen mejores oportunidades para detectar y prevenir el fraude, ya que acotan que muchos de los fraudes se derivaron en la habilidad de la administración de una empresa para explotar las debilidades del control interno, por esta razón el *Auditing Standard No. 2* direcciona y enfatiza específicamente la importancia de los controles sobre los fraudes posibles y requiere que el auditor pruebe los controles que específicamente tienen la intención de prevenir o detectar el fraude a fin de fortalecer los mismos en caso de que existan falencias.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, a través de aquellas aseveraciones se denota la importancia de la presencia de controles internos para una compañía y por ello todas las empresas en general requieren adoptar un modelo de evaluación del control interno más detallado y profundo para evitar riesgos y mejorar aspectos que faciliten la toma de sus decisiones. Este método debe ser dinámico y práctico dado los escenarios actuales de globalización y competitividad a nivel empresarial para evitar la ocurrencia de cualquier evento negativo que pueda afectar significativamente una organización.

Planteado como objetivo la demostración de las ventajas y la facilidad de implementación de este modelo avanzado de control interno COSO II en las empresas del Ecuador, demostraremos la importancia de su utilización, analizaremos los elementos integrantes de este sistema de control para lograr una concienciación y motivar su aplicación local, de modo que las empresas de nuestro país tengan un respaldo para la consecución de sus objetivos y logren obtener la mayor proporción de beneficios monetarios y operativos que se deseen.

## **EL ROL DEL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, debe proveer valor a sus distintos grupos de interés. Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío es determinar qué grado de las mismas están preparadas a aceptar. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo que aumente la capacidad de la entidad para construir valor.

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, riesgo aceptado, la supervisión ejercida por la administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad, responsabilidad, organización y desarrollo de sus empleados.

Pero ¿cuál es el rol del control interno en una organización?, según el Autor, (Mantilla, Samuel), el control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando la pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

Así mismo este reconocido autor testifica que algunas personas tienen expectativas irreales de lo que representa el control interno en una organización y piensan que el control interno asegura el éxito a una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia, así como también erróneamente piensan que puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

El control interno proporciona la probabilidad de conseguir dichos objetivos si se tiene un adecuado uso de los sistemas de control y el correspondiente monitoreo que estos necesitan, así como también la identificación plena de los riesgos, paso de suma importancia para lograr que los sistemas de control funcionen de manera esperada. El juicio en la toma de decisiones es fundamental para los resultados esperados y un mantenimiento constante que tiene inmersa la inversión de recursos.

En cuanto a la gestión de riesgos como parte de una organización, el control interno como elementos constituyentes integra la identificación previa de los riesgos, la misma que permite visualizar las posibles situaciones de riesgo o peligro para poder prever respuestas oportunas a los mismos. Por otra parte la evaluación de los riesgos previamente identificados, ayudará a tener un mejor conocimiento de su naturaleza y manejar escenarios de las posibles consecuencias. De la misma manera, el procedimiento de respuesta a los riesgos permite tomar la mejor opción para contrarrestar los mismos o en su efecto prevenir su aparición. Estos procedimientos nos demuestra la importancia que tiene el manejo de los riesgos para evitar cualquier tipo de perjuicios en una organización.



## **METODOLOGÍA**

El tema de investigación seleccionado se encamina por el procedimiento hipotético-deductivo, es decir de lo general a lo particular. Utiliza información del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el cual incorporó políticas, leyes y regulaciones para que las empresas puedan mejorar sus actividades de control hacia el logro de objetivos.

Para motivar a los empresarios a incorporar en sus empresas el método de evaluación avanzado COSO II, daremos a conocer las ventajas de la utilización de un adecuado sistema de control interno, mostrando cuáles son los beneficios que les traerá y cuáles son los riesgos y desventajas de no contar con un sistema de control basado en la gestión de riesgos.

Como parte de la investigación se realizará un análisis de cada elemento del sistema de control interno COSO II, pudiendo visualizar así las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, para de esta manera poder emitir un juicio de valor que nos lleve a dar un veredicto de su utilidad, para analizar y si es necesario implementar esta metodología que permita contar con los sistemas de control que una organización requiere, este será nuestro aporte para las empresas de nuestro país.

Nuestra finalidad es que conozcan las ventajas de la aplicación de este método de evaluación mejorado, que enriquece el monitoreo del control interno, lo que desembocará en resultados óptimos para la organización apoyar la toma de decisiones en general y mejorar el desenvolvimiento del entorno de control.

# **CAPITULO I**

## **1.1 CONTROL INTERNO**

### **1.1.1 Introducción**

A través del tiempo las empresas públicas y las privadas han tratado de adoptar un sin número de actividades para lograr que el entorno de la organización se desenvuelva dentro de los parámetros requeridos bajo un nivel óptimo de calidad, evitando cualquier tipo de desviación o acción que pueda poner en riesgo la estabilidad de una compañía, es por ello que el control interno es un pilar fundamental de la estructura organizacional de una empresa, ya que de ahí parten las medidas que se van a adoptar para cuidar el porvenir de la misma y así evitar cualquier situación riesgosa. El control interno ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas que se han trazado por un periodo de tiempo mediante la eficacia y la eficiencia, proponiendo así, confianza ante los inversionistas, empleados y terceros.

Desde este punto de vista, el sistema de control interno va enfocado a las diferentes actividades que hay en la organización y a medida que esta crece van apareciendo múltiples necesidades que hay que atender de manera prioritaria; por tal razón es menester tomar decisiones para enfocarse en qué medidas se van adoptar y que éstas se presenten de manera oportuna.

Entre las ideas más comunes está implementar procedimientos de control y evaluación previa, segregación de funciones, además de contratar a personal especializado en diferentes áreas, en cada uno de los departamentos para llevar un control y enfocarlos al fin común que se quiere alcanzar dentro de la organización.

Mantener un sistema de control interno adecuado, ayuda a todos los niveles jerárquicos a evitar cometer errores en las acciones realizadas, agrega valor a la empresa, y evita la malversación o fraudes; no obstante, cabe recalcar que es un especial apoyo a los niveles jerárquicos gerenciales, brinda una perspectiva diferente de monitoreo y control, a través de prácticas puntuales y mejoradas.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

1. El plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
2. El plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
3. Los procedimientos eficaces para llevar a cabo el plan proyectado.
4. Personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

La Auditoría Interna forma parte del sistema de control Interno, tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento, protección de dicho control interno, servir de apoyo para todas las áreas y departamentos de la empresa, y brinda un nivel de confianza razonable.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Bacon, C. (1996). *Manual de Auditoría Interna* (2da ed.). Mexico D.F.

En la actualidad las organizaciones deberían tomar como prioridad fortalecer el control interno en busca de reducir la presencia de riesgos potenciales que afecten el desarrollo de las actividades operativas económicas de la compañía, con el objeto de mejorar notablemente su importancia en el mercado, obteniendo así el crecimiento innato en este mundo actualmente globalizado; logrando la competitividad deseada. Debido a experiencias negativas el indicio de errores, malversaciones se originan cuando no existe un sistema de control interno, o en su efecto éste no es el adecuado; se ha confirmado la importancia de adoptar esta cultura de prevención para que mediante el monitoreo y evaluación previa se pueda identificar riesgos, poder gestionar, analizar y controlar de manera oportuna.

### 1.1.2 Definiciones de control interno

1.- El sistema de control interno es el proceso o conjunto de procedimientos que comprende el desarrollo del plan de ejecución de acciones de la organización con todos los métodos coordinados, medidas adoptadas por una entidad que le permita tener un soporte y brindar confianza razonable a la consecución de los objetivos para poder salvaguardar sus activos, la integridad de la compañía, verificar el nivel de confianza de sus datos y lograr las metas que se quieren alcanzar como organización en un periodo determinado.

Según el autor **(Osorio, Sánchez Israel CPA)** "El control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener información más segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita " <sup>4</sup>

**(Holmes, Arthur W., 1979)** Manifiesta que "El Control Interno lo constituyen los métodos que sigue una compañía: 1) Para proteger sus activos, 2) Para protegerse contra erogaciones impropias de sus activos, 3) Para protegerse contra la insurgencia de obligaciones inadecuadas, 4) Para asegurar la exactitud y confiabilidad de toda información financiera y de operación, 5) Para juzgar la eficacia de las operaciones, 6) Para medir la adhesión a las políticas establecidas por la compañía " <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Osorio, S. I. (s.f.). *Auditoría 1 Fundamentos de Auditoría de estados Financieros* (2da. ed.). Mexico D.F: Contables, Administrativas y Fiscales S.A de C.V.

<sup>5</sup> Holmes, A. W. (1979). *Principios Básicos de Auditoría* (Mexico ed., Vol. 9 Y10). Mexico: UTHEA.

Por otra parte la firma auditora (**Lybrand & Coopers**) en su escrito llamado *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*, afirman que “Las personas pertenecientes a una organización forman parte del sistema de control interno. Contribuyen, cada una a su manera, a un control interno efectivo, es decir, a proporcionar un grado razonable de seguridad de que se alcancen los objetivos específicos de la entidad.

Los terceros también pueden ayudar a que la entidad consiga sus objetivos realizando acciones que proporcionen información útil para el control interno, o contribuyan de forma independiente al cumplimiento de sus objetivos. No obstante, el mero hecho de contribuir, directa o indirectamente, a alcanzar los objetivos de la entidad no implica la pertenencia a su sistema de control interno.

Este sistema comprende un sinnúmero de acciones que la organización realiza para monitorear y evaluar las operaciones, en las que todo nivel jerárquico juega un rol importantísimo en el desarrollo de las actividades de esta metodología de control, especialmente el nivel gerencial quien monitorea las operaciones de todo nivel y enciende las alarmas de prevención respectivas en caso de que sean necesarias, para lograr una respuesta oportuna frente a acciones que pueden considerarse de riesgo o de probabilidad alta de ocurrencia y que puedan afectar las actividades de una organización o su propia integridad como tal.

Por lo mencionado, podemos, entonces, definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización<sup>6</sup>

Por otra parte podemos agregar que el control interno es un proceso efectuado por la dirección de una entidad conjuntamente con todo el personal de la organización cuyo propósito es: 1.- ofrecer un nivel razonable de seguridad en cuanto a todas las operaciones de la empresa, las cuales abarcan todas las áreas de la misma. 2.-brindar cierto grado de certeza razonable en cuanto a la consecución de objetivos empresariales.

Las categorías o líneas de acción donde se busca obtener los niveles de seguridad, antes mencionados son: la eficiencia y eficacia de las operaciones o actividades en general que realice la empresa, la confiabilidad de la información financiera que se genera de las transacciones seguras en las que incurra la compañía, el cumplimiento de las leyes estatales del país donde opera la entidad,

---

<sup>6</sup>Lybrand, C. &. (s.f.). *Interpretación COSO*.

la aplicación y el cumplimiento de los reglamentos y políticas internas de la compañía por parte del personal.

El control interno es necesario para que una organización pueda considerarse competitiva, confiable y que pueda asegurar que cada una de sus operaciones cumplan con normas de seguridad establecidas a nivel mundial. Es así que, actualmente la gerencia de la mayor parte de empresas a nivel local deberían optar por la implementación de un sistema de control interno adecuado o en su efecto por la mejora de un sistema existente, los directivos de una empresa son los responsables de la existencia de un eficaz y eficiente sistema de control interno, además, tienen la obligación del monitoreo y la vigilancia de los mismos, así como de impartir las directrices para una correcta aplicación de los sistemas, prácticas y procedimientos de control; a más de la difusión de normas, políticas y procedimientos que conlleven al cumplimiento de los niveles de control establecidos.



### 1.1.3 Importancia del control interno

El Control Interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales. El Control Interno es definido como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las organizaciones enfrentan.<sup>7</sup>

El sistema de control interno contribuye a la seguridad de las operaciones que desarrolla la compañía, especialmente lo que concierne al sistema contable, debido a que por medio de la definición, aplicación y evaluación de los procedimientos administrativos, contables y financieros se puede obtener cierto nivel de seguridad deseado, como consecuencia del cumplimiento efectivo del proceso de control, mediante un monitoreo constante y eficiente que permita la detección oportuna de riesgos, así como acciones correctivas y la utilización de planes de contingencias previamente desarrollados, en caso de ser necesario.

Es por ello, que la importancia de la implementación de un adecuado sistema de control interno es primordial, que a través de la utilización de una metodología preventiva se puede evitar muchas acciones que pueden convertirse en una real amenaza para una organización, y llevarla a situaciones de riesgo que crean inestabilidad y especulación.

---

<sup>7</sup> Salesiana, U. P. (s.f.). *Interpretación del informe COSO*.

La detección de irregularidades y errores es otro punto importante de la utilización de un adecuado sistema de control, para poder dar una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar fe de la veracidad de las transacciones operadas por la compañía, así como de sus procesos y estados financieros derivados de ellos, lo que se reflejará en la confianza de sus accionistas, acreedores y terceros. Por otra parte la ejecución de un adecuado sistema de control interno es sumamente importante para poder realizar mejoras de procesos, detectar falencias en procedimientos y poder implementar los correctivos necesarios.

El control interno también contribuye a la cadena de comunicación y control de las diferentes áreas que existen en la entidad, las cuales están enlazadas entre sí mediante un flujograma de procesos, el que controla la entrada y salida de información que fluye entre todos los niveles de acuerdo a ciertos accesos lógicos, delegación de autoridades y segregación de funciones, permitiendo así contar con la información necesaria y eficiente de manera oportuna para el desarrollo de las actividades normales de la entidad.

Se considera al sistema de control interno como la columna vertebral de una empresa que brinda soporte a la organización, mediante la utilización de los lineamientos de ejecución de actividades, procedimientos desarrollados para cada actividad y de acuerdo a las funciones ejercidas por el personal y políticas que sirven de guía para encaminar el accionar de todos quienes conforman una empresa. El sistema de Control Interno contribuye al sistema de comunicación, el cual ayuda a cubrir todas las necesidades de una entidad, ayudando a los trabajadores a ejecutar sus operaciones de acuerdo a las funciones encomendadas.

Es un gran apoyo para la gerencia, ya que facilita el monitoreo y evaluación de las transacciones que realice la empresa y de las acciones que efectuó el personal, brindando así una vista panorámica de los acontecimientos, lo que permite a los altos niveles directivos realizar correctivos de manera oportuna, controlar desde otra perspectiva las actividades en conjunto de la organización así como también identificar los puntos fuertes y débiles de la compañía para aprovechar oportunidades de emprendimiento, o a su vez reforzar los temas en los que existan dificultades o cualquier tipo de vulnerabilidad.

En la actualidad el sistema de control interno tiene el mismo grado de importancia, tanto en las entidades públicas como en las privadas, pues desde hace varios años la evaluación previa y el control pasaron a formar parte de los sistemas de administración de las entidades estatales, según lo demuestra en sus normas de control interno para las entidades del sector público, la *Contraloría General del Estado*, siendo prioritaria la implementación de esta sugerida metodología de control llamada COSO II , la misma que se convierte en una herramienta de ayuda para el control y el desarrollo normal de las actividades de una entidad, a través de la evaluación y monitoreo constante que evita errores o malversaciones y reduce el riesgo, lo cual permite el logro de objetivos .

#### **1.1.4 Objetivos del control interno**

Toda organización independientemente de su naturaleza tiene claros objetivos marcados, aunque estos sean de diferente especie, persiguen un fin común basados en una misión y visión que son las de hacer crecer sus organizaciones y mantenerlas en el mercado con un alto prestigio.

Como lo mencionamos anteriormente, la implementación de un correcto sistema de control basado en la evaluación previa, la gestión de riesgos es de suma importancia, debido a que con ello hacemos énfasis en los objetivos o la finalidad que tiene dicho control interno dentro de toda organización. Toda entidad tiene la necesidad de proteger, salvaguardar sus bienes y cumplir sus propósitos, de ahí brota la relevancia del control interno en las instituciones y los objetivos que este sistema de control tiene dentro de cada una de ellas.

El libro de *Auditoria del Sector Solidario* escrito por Hernán Cardozo menciona ciertos objetivos puntuales de control interno los mismos que se indicarán a continuación.

##### **Objetivos Puntuales de Control Interno:**

- Prevenir fraudes
- Descubrir hurtos o malversaciones
- Obtener información administrativa, contable y financiera, confiable segura y oportuna
- Localizar errores administrativos, contables y financieros

- Proteger la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios tanto material, tiempo y recursos en general.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimaciones de las cuentas y operaciones sujetas a auditoria por parte del auditor.
- Detectar los riesgos inherentes a la cartera de crédito, riesgo administrativo, financiero, como de la plataforma tecnológica.

Es así que el principal objetivo del control interno en una compañía es servir de plataforma de control, guía para la realización de todos los procesos y el desarrollo efectivo de los procedimientos internos de una organización mediante la prevención de situaciones que conlleven al cometimiento de errores, de acciones fraudulentas, a través de la creación de lineamientos, políticas, guías que permitan el desarrollo normal de las actividades de control. Lo importante de contar con un adecuado sistema de control interno es lograr la oportuna detección de riesgos para poner en práctica las acciones correctivas que sean pertinentes en el tiempo preciso.

En otro ámbito, contar con un adecuado plan de contingencia es primordial para tener respaldo ante condiciones de riesgo significativo, esto es producto de la implementación, uso de un óptimo sistema de control; es por ello su relevancia ante la consecución de objetivos empresariales, a través de este recurso de control se cumple con los parámetros preestablecidos y se llega a la consecución de metas.

Los objetivos generales del control interno según el libro de (Cardozo, Hernán), se pueden clasificar en:

Organizacionales

Financieros

Y

De cumplimiento

**Los objetivos organizacionales.-** Se refieren a tener una estructura organizacional consistente que se derive del cumplimiento de los lineamientos creados para cada una de las circunstancias posibles y las guías otorgadas por las políticas y procedimientos establecidos para cada área, función específica, que conlleven a realizar las labores administrativas y demás tareas operativas de manera eficaz, eficiente, de tal modo que se cumpla a cabalidad lo que está definido por escrito de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

**Los objetivos financieros.-** Su fin es identificar a la confiabilidad que demuestre los estados financieros por su correcta preparación, presentación, lo que resulte del cumplimiento de métodos, procedimientos de accionar que por la metodología de control habrían sido adoptados por el área financiera la cual deberá cumplir con los mismos para lograr esta importante credibilidad que traiga consigo bienestar y solidez a la compañía.

**Los objetivos de cumplimiento.-** Tienen que ver con todo lo referente al cumplimiento de las leyes, normas aplicables en nuestro país; en el caso de las subsidiarias, con la aplicación de leyes, normas de su casa matriz con el objetivo de conservar el estándar de una organización. No solo las normas, leyes, reglamentos tributarios, legales o empresariales son parte de estos objetivos de cumplimiento, también encontramos las normas de seguridad e higiene, las normas de calidad, ambientales, de comunicación entre otras, las mismas que marcan un precedente y pueden influir positiva o negativa en la reputación de una empresa dentro de la comunidad.

### **1.1.5 Ventajas y desventajas del control interno**

Como en toda adopción y aplicación de nuevas metodologías o procesos, la integración de un sistema de control interno basado en la evaluación previa tiene sus puntos positivos y negativos, aunque se considera que mayores son las ventajas que se obtienen con esta implementación, a continuación citaremos los puntos más significativos de ambos.

#### **1.1.5.1 VENTAJAS**

- Manejo puntual de cada una de las operaciones:

El manejo puntual de cada una de las operaciones que efectúa la compañía se refiere a que para cada una de dichas operaciones existen manuales y políticas que van a guiar el proceder del personal que realice dichas labores bajo procedimientos específicos previamente establecidos.

- Análisis sistemático de las operaciones financieras:

La presentación de las transacciones financieras se realiza bajo parámetros, guías idóneas para facilitar el entendimiento de las mismas y que su análisis e interpretación pueda ser universal y preciso para facilitar su lectura.

- Constituye un ahorro de tiempo:

La implementación de un sistema de control interno en una organización permite el ahorro de tiempo, ya que facilita el monitoreo, la evaluación constantes gracias a sus lineamientos, procesos que permiten la consolidación de la información de la compañía y su disponibilidad inmediata para su respectivo análisis continuo.

- Ayuda a descubrir la alteración de algún procedimiento:

La filosofía de la implementación del sistema de control interno, es la evaluación constante; lo cual permite descubrir si algún procedimiento ha sido alterado, o en su efecto no es el apropiado para cierta situación, también existe la posibilidad de que el mismo ya no esté en aplicación y se haya descontinuado.



- Ayuda a optimizar el tiempo para la toma de decisiones frente a conflictos:

Gracias a la disponibilidad inmediata de la información de la empresa, a la “vista panorámica” de las operaciones de la compañía. Los directivos pueden tomar decisiones oportunas frente a conflictos que pueden convertirse en riesgos, es por ello que la evaluación previa ayuda a disminuir la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

- Nos permite captar las oportunidades de una manera proactiva:

De la misma manera en la que un adecuado sistema de control interno, evaluación previa nos permite detectar errores, este nos permite detectar oportunidades que podemos aprovechar y convertirlas en potenciales situaciones de éxito.

- Contribuye a evaluar las insuficiencias financieras para así mejorar su retribución:

A través del monitoreo de las transacciones financieras, podemos detectar de manera oportuna si existen insuficiencias financieras para efectuar la correcta aplicación de planes de contingencia, o los correctivos necesarios para que estas operaciones se den con total normalidad.

- Nos ayuda a establecer niveles de riesgos:

La evaluación de todas las posibles situaciones negativas a las que se enfrentaría una empresa, es la clave para poder establecer niveles y tipos de riesgos, los que a su vez son de suma importancia para la realización de los mencionados planes de contingencias.

- Consolidación de información :

Al tener un sistema de control interno en una organización, se logra una consolidación eficiente, eficaz de la información lo que se obtiene por la automatización de los procesos, los mismos que generan información y la derivan a los funcionarios competentes para su monitoreo y evaluación.

- Identificación oportuna de eventos:

Ya sean estos positivos o negativos, la utilización de un adecuado sistema de control interno, cuya metodología de trabajo sea la evaluación previa, ayuda a la identificación temprana, oportuna de alguna situación de riesgo para poder responder correctamente a ellos, o a su vez detectar eventos que potencialmente pueden convertirse en acontecimientos favorables para la compañía.

#### **1.1.5.2 DESVENTAJAS**

- Puede tomar mucho tiempo adaptarse:

Al ser un sistema avanzado de control, puede tomar un tiempo considerable adaptarse a los procesos que este conlleva, tiempo valioso para la compañía, pero sin duda muy útil y necesario, situación que se puede superar con una buena planificación previa a su implementación.

- Puede ser costoso:

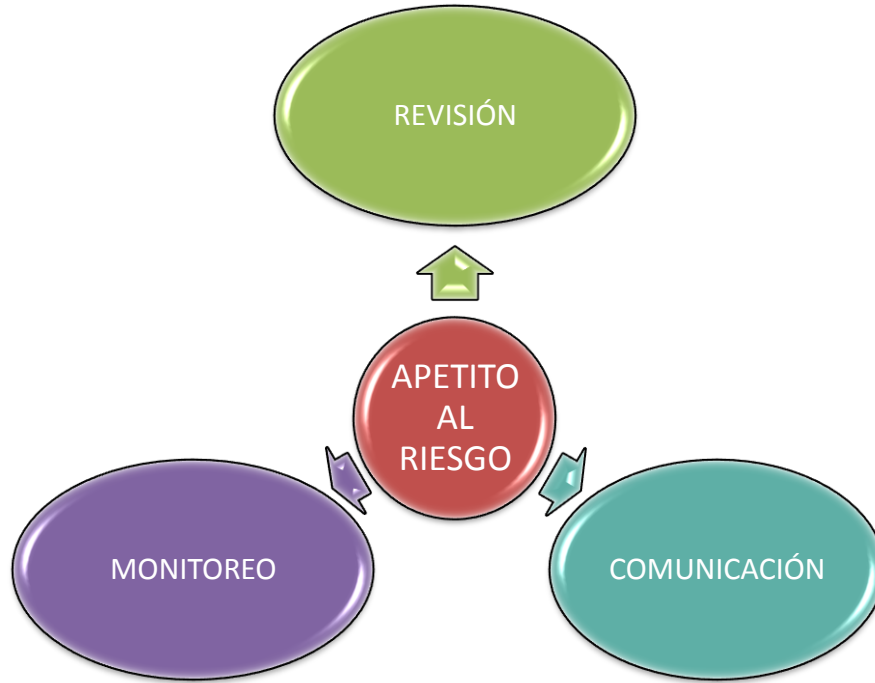
Al igual que se requiere tiempo para esta implementación, se necesita dinero también, costos en los que se debe incurrir para sistematizar procesos, para realizar capacitaciones de su uso y demás valores en los que se deberá incurrir para su correcta aplicación, sin embargo estos no deben ser considerados como un gasto, sino una inversión debido a los beneficios que ofrece.

- Mala toma de decisiones o errores involuntarios frente a un riesgo inherente:

A pesar de que al mantener un sistema de control interno que se enfoque en la evaluación previa, el monitoreo constante, que de ello se arroje la información necesaria para la toma de decisiones, esta puede ser errónea o inoportuna y se crea una nueva situación de riesgo que se derive de una mala toma de decisiones, es por ello que la directiva de una compañía debe emplear el mejor criterio acerca del uso de la información resultante de los sistemas de control.

## **CAPITULO 2**

### **2.1 RIEGOS DE CONTROL INTERNO.**



**FUENTE:** the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

#### **2.1.1 Qué es riesgo**

Se considera riesgo a un acontecimiento o condición impredecible que se presenta como una amenaza, que de ocurrir se tornaría en una situación de peligro para una organización. Es así que el riesgo es la proximidad de la existencia de posibles eventos o daños, por lo cual surge la aparición de las medidas de prevención.

Por otra parte podemos definir como riesgo a la probabilidad de ocurrencia de una determinada acción negativa en cualquier situación sin previo aviso a lo largo de los obstáculos encontrados, por tal motivo al tener una manera de medir los riesgos ayuda a que las empresas puedan actuar ante situaciones imprevistas tanto en lo operacional como en lo económico y algunos otros aspectos claves.

La vulnerabilidad es un factor esencial para la aparición de riesgos de cualquier tipo, es por ello que un análisis de factores y situaciones ayuda a su prevención, una evaluación constante aporta apoyo para su mitigación en caso de la aproximación de los mismos.

En síntesis, riesgo es:

- Un evento que puede ocurrir en cualquier circunstancia.
- El riesgo es diferente al peligro.
- Es un supuesto.
- El riesgo es una advertencia bajo determinadas circunstancias.

Existen diferentes tipos de riesgos, los riesgos de negocio, los riesgos del control interno, los mismos que causan gran impacto en el desarrollo normal de las operaciones de una entidad, por ello cabe identificarlos plenamente para poder emprender planes de contingencia y así poder evitar su ocurrencia, o en su efecto mitigar su impacto en una organización.

Entre los principales tipos de riesgo de control interno tenemos:

- Inadecuado funcionamiento de Software:

Fallos en los sistemas de información debido a daños en servidores y falta de mantenimiento oportuno, la ausencia de planes de contingencias de sistemas es un grave error que contribuye a la consecución de este riesgo, lo que ocasiona retrasos en tareas y en ciertas ocasiones pérdida de información definitiva.

- Suministro de información poco oportuna:

Puede ser causal de errores en los sistemas de comunicación, así mismo los defectos de los procesos establecidos pueden contribuir para que la información que se genere de ellos no llegue en tiempo oportuno a su destino, o a su vez a la persona equivocada.

- Inadecuada segregación de funciones:

Es de suma importancia tener una segregación de funciones adecuada en una empresa, debido a que este es el principal causal de riesgo de control interno ya que funciones son opuestas en manos de una misma persona forman un indicio de presencia de errores o la posibilidad del cometimiento de fraudes empresariales.

- Diseño fallido de procesos:

Es vital que el diseño de los procesos que se lleven a cabo para realizar las operaciones de una organización sean los adecuados, una falla en su puesta en marcha afectaría significativamente, pudiendo surgir errores no intencionales o el cometimiento de acciones ilícitas al encontrar vulnerabilidades en los mismos.

- Errores o falta de creación de accesos lógicos:

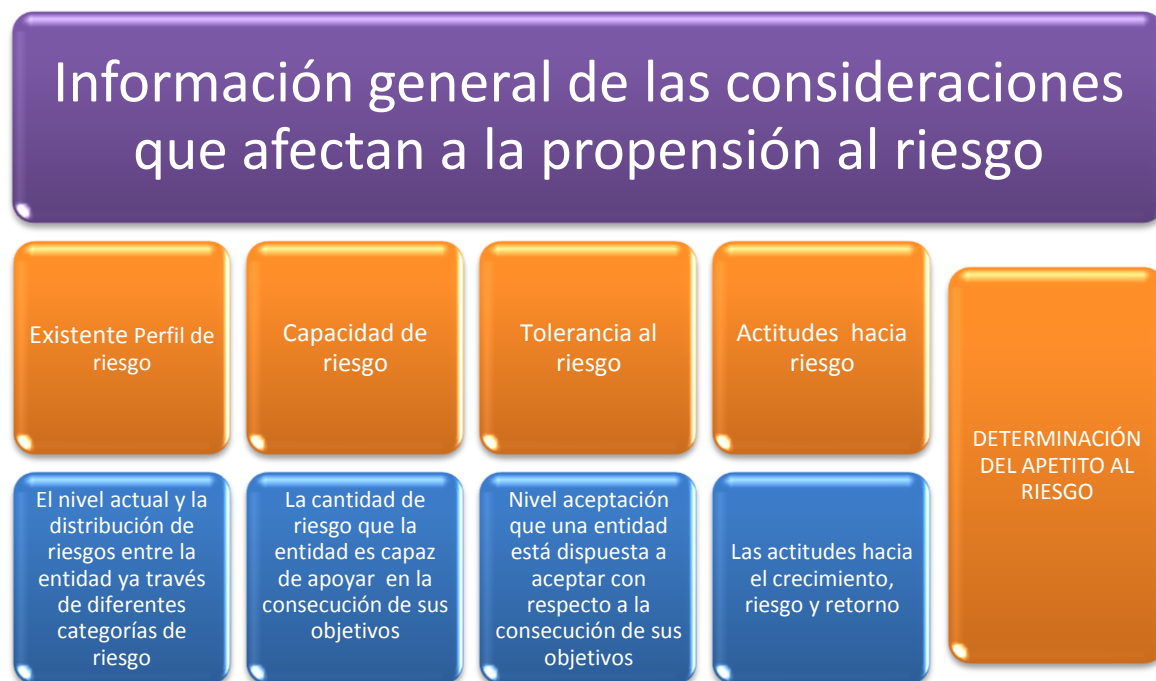
Parte del control interno es la limitación de accesos a información en los sistemas de acuerdo al perfil del funcionario, un error o ausencia en la creación de dichos accesos lógicos sería un portal para una serie de acciones negativas que debilitarían el control interno de una compañía.

Después de citar los principales riesgos del control interno en una compañía, podemos comprender la importancia de una correcta implementación, pruebas, evaluación global del sistema de control interno, a fin de evitar situaciones de riesgo que puedan involucrar daños operativos, financieros y demás.

Por esta razón, la evaluación previa juega un rol importante en las actividades de control, el monitoreo constante de las operaciones de una compañía es también parte fundamental, ambos constituyen un soporte a la gestión de supervisión de la gerencia y mandos medios, quienes tienen a cargo el reporte de información relevante para la consecución de objetivos de una compañía.

Es fundamental recalcar que la realización de pruebas periódicas al sistema de control interno, las evaluaciones constantes es de gran utilidad para corregir desperfectos y emprender las acciones correctas a su debido tiempo.

## 2.1.2 Origen de los riesgos



**FUENTE:** the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Como lo mencionamos anteriormente, riesgo es un acontecimiento o condición impredecible que se presenta como una amenaza, que de ocurrir se tornaría en una situación de peligro para una organización, es así que los riesgos se originan a partir de la aparición de situaciones negativas que posteriormente podrían interrumpir las actividades normales de una empresa o causar cualquier tipo de daños, es aquí donde se generan el entorno de riesgo e inestabilidad, de la presencia de posibles acciones desfavorables que se puedan transformar en realidad.



Los riesgos en una empresa se pueden suscitar por diferentes causales, estos pueden ser factores internos de una compañía como fallos en sistemas informáticos consolidados, deficiencias o fallos en el control interno o en la administración y organización de una compañía; también se generan por causas externas como la especulación, factores políticos, cambio de leyes, ámbitos fiscales, deficiencias económicas globales, fenómenos naturales, etc.

Todos los aspectos mencionados previamente causan un ambiente de inseguridad, de inestabilidad que no solo afecta al desarrollo normal de las actividades operativas de una entidad sino que también afecta gravemente a la parte financiera frente a un acto especulativo, los inversionistas, clientes internos, externos, y demás participantes de la cadena económica, toman un accionar erróneo en respuesta a un posible suceso que afecte su economía e integridad financiera.

Existen riesgos controlables, es decir que su ocurrencia se puede evitar o a su vez corregir de manera oportuna, sin que estos puedan llegar a causar grandes daños a una entidad; por otra parte existen riesgos que se tornan en una situación de peligro inevitablemente como lo son los riesgos que se producen por factores naturales, como tornados, huracanes, terremotos, plagas o cualquier evento fortuito a causa de la naturaleza. Sin embargo para todo tipo de riesgo se puede crear un plan de contingencia, para si bien es cierto que algunos no se pueden evitar, con su debido plan de acción se puede disminuir el impacto que ocasione o en su efecto se pueden canalizar los daños que surjan.

A continuación extenderemos una breve explicación de los causales más frecuentes de la aparición de riesgos en una compañía.

Estos son por:

### **Factores Internos**

- Fallos en los Sistemas Informáticos consolidados:

Los fallos que surgen en los sistemas informáticos cuando la información que se genera en ellos se consolida al tener aplicaciones, funciones entrelazadas, originan una situación de riesgo cuando por esta causa se paralizan total o parcialmente las operaciones de una empresa, se pierde tiempo valioso, información valiosa, esto puede llegar a ocurrir si no se tiene su debido plan de contingencia frente a esta situación eminente de riesgo, causando daños operativos y también financieros como en el caso de las entidades bancarias.

- Deficiencias en el Control Interno:

La presencia de deficiencias o fallos en el control interno es quizá la principal causa de la existencia de los riesgos, por lo que desemboca en una serie de situaciones que pueden ser desfavorables para una compañía. Por ejemplo, que exista fallas en el diseño de un sistema de control interno deja una brecha abierta para el cometimiento de errores no intencionales y también de fraudes organizados al no funcionar cierta aplicación debidamente permitiendo modificaciones, desvíos que causen perjuicios a la entidad, así mismo la ausencia de limitantes de accesos, de segregación de funciones en los servidores y demás acciones de control interno pueden contribuir a la emisión de información errónea, o irreal ocasionando severos daños a corto o largo plazo.

- Fallos en la Administración y Organización de una compañía:

La falta de organización, criterio al dirigir las acciones de una compañía también son causal de la aparición de riesgos en la misma. Una mala toma de decisiones en determinada situación puede convertirse en un escenario peligroso, aunque se tenga un debido plan de acción si este no es implementado correctamente. Debido a la causa de mala administración y organización, surge el mayor miedo de toda empresa y la principal situación de riesgo que es la del negocio en marcha, pues puede desembocar en daños irreversibles que conlleve a la disolución de una compañía.

### **Factores Externos:**

- Especulación:

La especulación también es un causal de riesgo al poder ser manipulada la verdad acerca de un determinado tema, sembrando la duda, generando inestabilidad; un ejemplo de ello es la especulación de precios del mercado, esto afecta seriamente a una empresa, puesto que sus ventas pueden decaer debido a las acciones que emprenda en mercado frente a situaciones irreales.

- Factores Políticos

La inestabilidad política o cambios en la gobernación de un territorio se tornan en una situación potencial que inicia la aparición de riesgos, las actividades normales de una compañía, pueden surgir paros, cierres, escasez, y desorden en un país que como medida cautelar de una empresa sería la paralización temporal de actividades, lo que genera pérdidas inevitables.

- Cambio de leyes

El cambio de leyes gubernamentales restringe o dificulta en ciertas ocasiones determinadas actividades de una compañía, la adición o desaparición de determinada ley frena operaciones en algunos casos primordiales para determinado sector donde afecte la normativa, por ejemplo fijación gubernamental de precios, cambios en leyes de exportación e importación, y demás restricciones.

- Ámbitos Fiscales

Así como el cambio de leyes generales afecta a una compañía y genera riesgos, de la misma manera la implementación o cambios en materia fiscal es causa de la presencia de riesgos en una empresa, por lo que podría generar desembolsos adicionales que perjudiquen el flujo de dicha empresa, o bien las sanciones implicadas por el incumplimiento de estas leyes causan daños financieros y operativos relacionados.

- Deficiencias Económicas globales

La crisis mundial, la fluctuación de tasas de interés del mercado, la inflación, la deuda externa que pueda mantener un país, entre otros, son causa de riesgos para una compañía, sobre todo de riesgos financieros que pueden ser el resultado de grandes perjuicios y amenazas al normal desarrollo de actividades, e incluso de la subsistencia de una empresa.

- Fenómenos Naturales

Los fenómenos naturales son un factor inevitable, causan grandes destrucciones, pérdidas monetarias e incluso humanas si no se tiene preparado un debido plan de contingencia para un accionar oportuno en caso de su presentación. Este tipo de riesgo es inevitable, se puede disminuir su impacto; como se mencionaba anteriormente canalizar los daños y evitar su severidad con la finalidad de evitar la interrupción de actividades o en su efecto la prolongación de la misma.

La presentación de riesgos en una compañía es impredecible y la aparición de algunos de ellos no depende de la entidad, en otros casos este surgimiento se debe a errores humanos plenamente controlables que generalmente son comunes y que pueden evitarse mediante la identificación oportuna, la evaluación previa, la aplicación de los planes de contingencia previamente desarrollados, por ello resulta sumamente necesarios protegernos de ellos para evitar perjuicios, tanto económicos, operativos o de continuidad de una compañía.

### **2.1.3 Evaluación de riesgos**

En toda entidad sin perjuicio de su tamaño, condición, finalidad o tipo de negocio, existe la posibilidad de enfrentarse ante riesgos, los mismos que son acontecimientos impredecibles que pueden convertirse en circunstancias de peligro; por otra parte en algunas ocasiones dichos riesgos no son significativos y no llegan a desembocar en situaciones adversas. ¿Pero cómo saber cuando un riesgo puede convertirse en una potencial situación de peligro? Para ello es de suma importancia hacer una evaluación de estos riesgos, la que se realiza después de haber efectuado la identificación de los mismos.

Como parte del control interno tenemos como aspecto relevante la elaboración de un plan de acción frente a los riesgos que presenten en una empresa, la misma que consiste en la identificación de los riesgos, la evaluación de los mismos y la aplicación de los planes de contingencias que se tengan a disposición para enfrentarse a estos, cuya finalidad es lograr mitigarlos o disminuir el impacto que puedan causar, de esta manera se logra que los riesgos se reduzcan a un nivel bajo que sea aceptable.

Para realizar el análisis o evaluación de Riesgos como parte de un sistema de control interno integral, se debe tener presente la estimación de la importancia de estos riesgos para la compañía, así como también la probabilidad de que este evento negativo ocurra y el impacto que cause en varios aspectos. La conducción de los riesgos, bajo un esquema de escenarios es parte de los planes de contingencias que se desarrollan después de la identificación, evaluación de los mismos que consiste en dar opciones de respuesta ante riesgos, bajo diferentes escenarios lo mismo que abre camino a diversas posibles soluciones para poder escoger el accionar adecuado frente a cada evento y así poder lograr una magnitud de impacto relativamente baja para cada situación.

En cuanto a la estimación de la importancia de los riesgos podemos señalar dos clases, estas son: riesgos significativos, riesgos no significativos, los mismos que definen la relevancia de las acciones que deban tomarse para actuar frente a ellos en los diversos campos y secciones en los que se presenten.

### **Riesgo Significativo**

Se define a un riesgo como significativo cuando los resultados que se deriven de su presencia sean considerables, produzcan daños a la compañía o interfieran en la continuidad de las operaciones normales de una entidad, ya sean estas afecciones contables, operacionales, financieras u objetivas.

Para todo tipo de riesgo existe un debido plan de contingencias, pero en estos casos cuando la presencia de un riesgo es expresamente significativa, las medidas que se deberán tomar como precaución deben ser precisas, concretas, es decir, el mencionado plan de acción debe ser más estricto y lograr la mitigación del mismo o en su efecto que el impacto sea leve.

Para juzgar los riesgos que son significativos, el auditor considerará, al menos, lo siguiente:

- (a)** Si se trata de un riesgo de fraude;
- (b)** Si el riesgo está relacionado con acontecimientos económicos, contables o de otra naturaleza significativos y recientes y, en consecuencia, requiere una atención especial;
- (c)** La complejidad de las transacciones;
- (d)** Si el riesgo afecta a transacciones significativas con partes vinculadas;
- (e)** El grado de subjetividad de la medición de la información financiera relacionada con el riesgo, en especial aquellas mediciones que conllevan un elevado grado de incertidumbre; y
- (f)** Si el riesgo afecta a transacciones significativas ajenas al curso normal de los negocios de la entidad, o que, por otras razones, parecen inusuales.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Comptes de la Comunitat València. (s.f.). *Manual de Fiscalización de la Sindicatura* (Vol. 315).

## **Riesgo no Significativo**

Un riesgo es considerado como no significativo cuando su presencia no incide negativamente en las operaciones de una organización, o a su vez que este represente desventajas mínimas que pueden ser controlables, no requieren una consideración especial debido a la baja probabilidad de ocurrencia y la leve magnitud de impacto o por su posible corrección oportuna.

En la etapa de evaluación de riesgos también se identifica la probabilidad de ocurrencia de los eventos que se consideran como riesgos, esta posibilidad de que se presenten dichos sucesos se miden en tres niveles: Alta, Media y Baja, las cuales identificarán qué tan probable o posible sea que los riesgos previamente identificados se conviertan en una realidad que pueda ocasionar una situación de peligro para la compañía.

## **Probabilidad de Ocurrencia**

### **Nivel Alto**

El nivel de probabilidad de ocurrencia alto, es calificado como una eminente situación de conflicto, o muy probable de materializarse pudiendo traer consigo perjuicio, desequilibrio, por ello es considerado de suma importancia, que requiere constante monitoreo y una debida planificación previa, como respuesta a este nivel de riesgo que es considerado como catastrófico.



## **Nivel Medio**

El nivel medio es aquel en que el riesgo es posible de ocurrir, no es tan seguro que aparezca y cause daños, no obstante se debe tener cautela en su tratamiento, estar en alerta provisoria, puesto que un nivel medio significa que existen algunos riesgos de importancia.

## **Nivel Bajo**

Un nivel de probabilidad de ocurrencia bajo significa que existen pocos riesgos, son de menor importancia, por ello se los considera como improbables, su supuesta aparición se catalogaría como un caso fortuito, sin embargo se encuentran reflejados en la matriz de riesgos y podrían convertirse en una posible amenaza futura si estos no tienen una evaluación previa y un ocasional monitoreo.

Dentro de la evaluación de los riesgos se encuentra identificada la magnitud de impacto que ocasionan dichos riesgos que no es otra cosa que las consecuencias que genere la ocurrencia de los mismos, el nivel de daño o perjuicio que se refleje en diferentes aspectos como lo operativo, contable, financiero, legal, entre otros.

La magnitud del impacto de los riesgos se identifica en tres niveles, estos son: alta, media y baja, las mismas que medirán la magnitud

## **Magnitud de Impacto**

### **Nivel Alto**

El nivel alto en la magnitud de impacto es el considerado de peligro por sus consecuencias que podrían ser catastróficas, de no tener un colchón de protección contra la consecución de estos riesgos pudiendo causar daños económicos, físicos, y hasta posible estado de pérdidas totales.

## **Nivel Medio**

El nivel medio de impacto es aquel en que sus derivaciones causan daños considerables pero que los mismos se pueden remediar o que la entidad se puede reponer de ellos, no obstante causa pérdidas que con la elaboración de un debido plan de acción pueden ser evitados.

## **Nivel Bajo**

El nivel de impacto bajo es el que su ocurrencia no ocasiona daños considerables el mismo que puede ser asumido. Pero, sin embargo debe tenerse en consideración para que no se convierta en un riesgo recurrente y que posteriormente llegue a causar daños o pérdidas medianas.

### **2.1.4 Riesgos de Auditoría**

Riesgo de auditoría es la posibilidad de llegar a emitir el llamado informe de auditoría de manera incorrecta por no haber detectado errores en las operaciones o irregularidades significativas, así como también por fallos registrados en los procedimientos de auditoría y en todas las transacciones, es por ello que como parte del control interno es de suma importancia detectar dichos riesgos para tener un monitoreo constante, poder tenerlos presentes en todo el ciclo de una compañía, a fin de poder neutralizarlos y si existe la posibilidad, de evitar su aparición.

### ***Riesgo Inherente***

Es el que se encuentra implícito, este se puede encontrar en cada una de las cuentas contables por la naturaleza de cada cuenta o por la posibilidad de que exista algún un error de carácter significativo, esto puede ocurrir por la ausencia de controles internos relacionados entre sí.

El riesgo inherente no puede ser controlado por el auditor por su naturaleza pero puede ser manejado o monitoreado cuando existe una previa evaluación y una clara identificación de los mismos.

Según el autor (Rodrigo Estupiñán) dice que “El riesgo inherente es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados”.

El autor también manifiesta que para evaluar el riesgo inherente, el auditor usa su juicio profesional al evaluar factores como el nivel del estado financiero, el saldo de las cuentas y la clase de transacciones.

### ***Riesgo de control***

El riesgo de control es aquel que se presenta cuando los controles internos no son lo suficientemente eficaces para detectar fallos, que puede influir en los resultados de las operaciones de una compañía, o en su efecto cuando dichos controles internos dejan brechas que pueden permitir la ocurrencia de hechos que pueden convertirse en acciones negativas para la organización.

El riesgo de control es el peligro de no poder controlar como su palabra lo indica, las actividades propias de la compañía y las situaciones que se deriven de un mal funcionamiento de estos controles.

Según el autor (Rodrigo Estupiñán) dice que “ Riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno”.

El autor también manifiesta que “La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad, de control interno y de operación de una entidad para prevenir o encontrar y corregir manifestaciones erróneas de importancia relativa, nos dice también que después de dicha evaluación, el auditor deberá hacer una evaluación por cada saldo de cuenta de importancia relativa”.

### ***Riesgo de Detección***

En auditoría el riesgo de detección es el peligro o riesgo de que un auditor no pueda detectar cierta acción errónea, o a su vez que no puedan descubrir los fallos en sus procedimientos de auditoría.

Es muy importante poder contrarrestar este riesgo, ya que al no ser percibido causaría problemas de irrealidad de las operaciones, estados financieros y demás componentes de una compañía, puesto que se estaría aseverando algo que es ficticio o irreal al no detectar fallos en presentación de información.

(Rodrigo Estupiñán) manifiesta que “El riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo en auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si el auditor examina 100 por ciento del saldo de una cuenta o clase de transacción porque, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia en auditoría es persuasiva y no definitiva”.

Este mismo autor también afirma que el riesgo de detección tiene dos riesgos inmersos, el riesgo de genérico y riesgo de muestreo, el primer de ellos es de tipo general, en el que se incluye cualquier factor que no corresponda específicamente a la muestra seleccionada y que pueda conducir a llegar a conclusiones inadecuadas; el segundo está relacionado con el nivel de la muestra examinada que podría llevar a conclusiones erradas, por no haberse aplicado el muestreo preciso o no haberse comprobado toda la operación.

## 2.1.5 Matriz de Evaluación de riesgos

### RIESGO

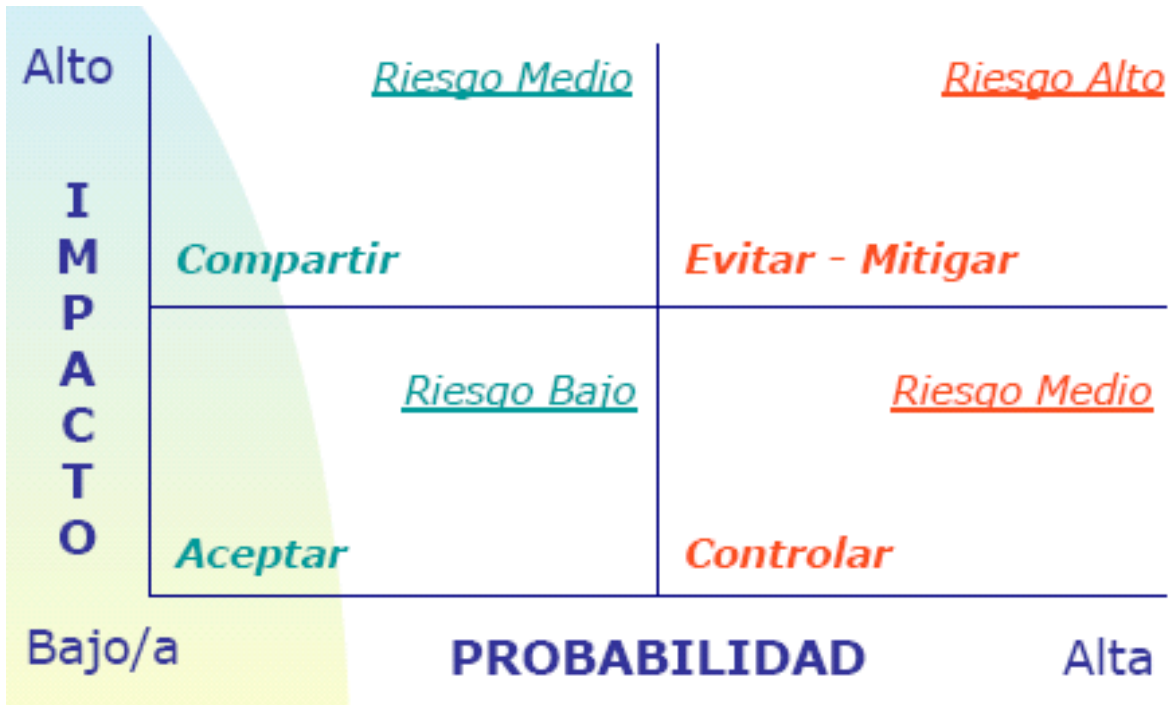
<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Alta							
	Media							
	Baja							
			Baja	Media	Alta			
	<b>MAGNITUD DE IMPACTO</b>							

<b>ALTO</b>	SE ENCARGAN EL PRESIDENTE O EL DIRECTORIO
<b>MEDIO</b>	SEGUIMIENTO NIVELES MEDIO
<b>BAJO</b>	SEGUIMIENTO SUPERVISORES

RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	MAGNITUD DE IMPACTO
INHERENTE		
CONTROL		
OPERACIONAL		
FINANCIERO		

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.6 Matriz de Gestión de riesgos



**Fuente:** COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

## **CAPITULO 3**

### **3.1 MODELO COSO**

#### **3.1.1 Historia y definición del COSO**

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Es un comité creado en sus inicios en Estados Unidos en 1985, para patrocinar la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, una organización creada con iniciativa independiente del sector privado que estudia los factores causales que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta. También se elaboraron recomendaciones para las empresas públicas, sus auditores independientes, para la SEC, otros reguladores, y para las instituciones educativas.

La Comisión Nacional fue patrocinada conjuntamente por cinco asociaciones profesionales más importantes con sede en Estados Unidos: la American Accounting Association (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Financial Executives International (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA ), y la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [IMA]). Totalmente independiente de cada una de las organizaciones patrocinadoras, la Comisión incluyó representantes de la industria, la contabilidad pública, empresas de inversión, y el New York Stock Exchange.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Dabrowska, J. (s.f.). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, .



El primer presidente de la Comisión Nacional fue James C. Treadway, Jr., Vicepresidente Ejecutivo y Consejero General, Paine Webber Incorporated y ex Comisionado de los EE.UU. Securities and Exchange Commission. Por lo tanto, el nombre popular "Comisión Treadway".

En la actualidad, el Presidente de COSO es David Landsittel. El objetivo del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission es proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuasión del fraude en las empresas del entorno.

En cuanto a ERM, en 2004 el COSO publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework, este también ha publicado varios artículos de pensamiento a partir de 2009 en relación con el MTC; con respecto al control interno en 1992 fue publicado el llamado Marco Integrado de Control Interno. Luego, en 1996, el COSO publicó una Guía de Asuntos Internos de Control en el uso de derivados. En 2006 publicó Control Interno sobre la Información Financiera para Pequeñas Empresas Públicas, seguido de Orientación sobre la supervisión del sistema de control interno publicada en 2009. A finales de 2010, COSO anunció un proyecto para actualizar su 1992 Marco Integrado de Control Interno.

Por último, en el ámbito de la disuasión del fraude, el COSO ha publicado dos estudios de investigación. El primer estudio publicado en 1999 se tituló información financiera fraudulenta: 1987-1997.

Seguido llamada información financiera fraudulenta: 1998-2007 fue lanzado en 2010. Todos estos aportes pueden obtenerse en la página oficial del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, [www.coso.org](http://www.coso.org).<sup>10</sup>

## **Misión**

La misión del Comité de Organizaciones Patrocinadores COSO es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales, orientaciones para la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño de la organización, su dirección y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

## **Visión**

La visión del COSO es ser un líder reconocido en el mercado mundial en el desarrollo de la orientación en las áreas de riesgo, de control que permitan el buen manejo organizacional y reducción del fraude.

En cuanto a los patrocinadores del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, mencionados a la *Asociación Americana de Contadores* (American Accounting Association) , la que promueve la excelencia en todo el mundo en cuanto a la educación en materia contable, la investigación y la práctica. Fundada en 1916 como la Asociación Americana de Instructores Universitarios de Contabilidad, su nombre actual se adoptó en 1936. La Asociación es una organización voluntaria de personas interesadas en la enseñanza de la contabilidad y la investigación.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Dabrowska, J. (s.f.). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

<sup>11</sup> A Association, A. A. (s.f.). *American Accounting Association* .

*El Instituto Americano de CPA'S (American Institute of CPA's)* es la mayor asociación mundial de miembro en representación de la profesión contable, representan áreas de práctica, incluyendo los negocios y la industria, la práctica pública, gobierno, educación y consultoría.

El AICPA establece normas éticas para la profesión y las normas estadounidenses de auditoría para las auditorías de las empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, federales, estatales y gobiernos locales. Desarrolla las calificaciones del examen uniforme de CPA, ofrece credenciales especiales para protección de la infancia que se concentran en la planificación financiera personal, el fraude, la medicina forense, valoración de empresas y tecnología de la información.<sup>12</sup>

Por otra parte *La Asociación de ejecutivos financieros internacionales (Financial Executives International)* se esfuerza por ser reconocido mundialmente como la principal organización de los altos ejecutivos financieros. Desde 1931, la FEI por sus siglas en inglés, ha estado conectando a sus miembros con la finalidad de promover el éxito de los ejecutivos de alto nivel financieros, sus organizaciones y la profesión. Parte de su misión también es supervisar el proceso de información financiera y garantiza la objetividad de los auditores independientes, funciones principales incluyen la evaluación de los controles internos, recomendando las firmas de auditoría, la revisión de los estados financieros / informes de auditores independientes y la declaración de las responsabilidades de gestión<sup>13</sup>

*La asociación de contadores y profesionales financieros en negocios (The Association of Accountants and Financial Professionals in Business)* , tiene como

---

<sup>12</sup> AICPA. (s.f.). *Subsidiary of American Institute of CPA's*.

<sup>13</sup> Financial Executives International . (s.f.).

misión proporcionar un foro para la investigación, el desarrollo de la práctica, la educación, el intercambio de conocimientos y la promoción de las prácticas comerciales éticas más altas y mejores en la gestión en contabilidad y finanzas. Además ofrece actividades de promoción y apoyo a los profesionales que realizan estas funciones vitales dentro de las empresas.<sup>14</sup>

### **3.1.2 Evolución del COSO**

La presencia del Control Interno en las organizaciones tuvo su auge con el nacimiento del Comité de Organización y Patrocinadores de la Comisión en 1985, esta idea surgió a partir del sistema de partida doble, ya que esta dio pie al control de operaciones, además de la aparición de fraudes, escándalos financieros renombrados a nivel mundial, con ello surgió la necesidad de atender problemas operacionales y/o administrativos; fue así que tomando en cuenta estos inconvenientes reflexionaron que ellos no podían monitorear todo sin un adecuado sistema, así que como medida de control se optó por empezar a delegar funciones a los mandos medios operacionales, para que estos informen sobre posibles falencias en los procesos y que les ayuden a detectar posibles errores y fraudes.

A medida de que los mandos superiores fueron delegando funciones se vieron en la obligatoriedad del implemento de sistemas de control, que identifiquen cada uno de los procesos y permitan un constante monitoreo con su debida evaluación de las operaciones específicas de las organizaciones. El establecimiento de objetivos estratégicos fue la parte primordial en la nueva era de control de las organizaciones, ya que así obtenían una visión clara del camino a seguir y de los procedimientos inmersos para la consecución de estos objetivos, así como también la identificación inicial de riesgos para su debido tratamiento.

---

<sup>14</sup> Institute of Management Accountants. (s.f.). *Inc. 10 Paragon Drive, Suite 1, Montvale*. Obtenido de (The Association of Accountants and Financial Professionals in Business).

El control interno es uno de los componentes más importantes en una auditoría, por esta razón poco a poco ha venido desarrollando nuevas formas de manejo del control interno basándose en los principales componentes del Coso I y estos son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información - Comunicación, y Monitoreo estos cinco han sido el pilar de las organizaciones para el desarrollo de las metas corporativas, debido a estos ayudan además a reducir el porcentaje de incertidumbre.

Los elementos componentes de la metodología de evaluación de control interno COSO, son aplicables de manera universal para todo tipo de organizaciones, de esta manera las direcciones empresariales se encontrarán enmarcadas en una unidad integradora de procesos, claro está que para esta implementación siempre se deberá evaluar el tamaño de la empresa para una correcta aplicación del sistema de control apropiado para la misma.

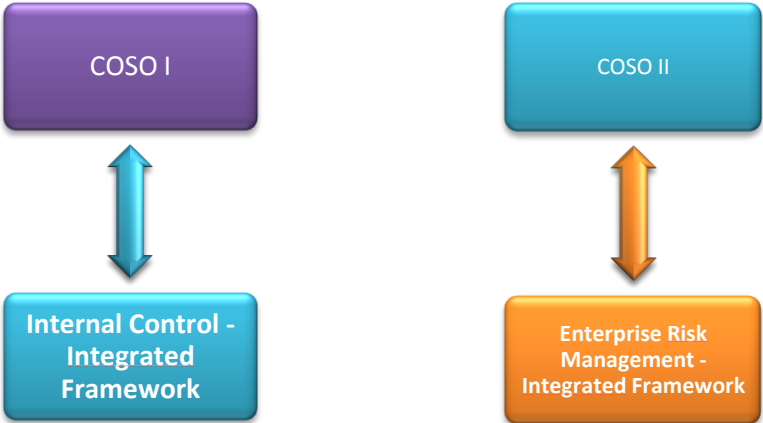
A medida que pasó el tiempo, surgieron nuevas necesidades por lo cual se implementó nuevos elementos de control interno necesarios para un control más profundo y detallado, este es el ERM o también llamado Coso II el cual ayuda a tener una visión global, es decir una vista panorámica o un alcance extendido de las actividades u operaciones de negocio, una administración integral de riesgos, y una evaluación inicial de las estrategias de negocio, lo que permite fijar sus objetivos y valorar los mismos en la fase inicial encaminando así el logro de sus metas en todos los espacios.

El Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Riesgos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información-Comunicación y el Monitoreo, son los 8 elementos del COSO II ERM, como podemos observar son un mayor número que los de la versión anterior del COSO y esto se debe a que esta nueva metodología ERM se expande en la fase de la evaluación de riesgos, para poder realizar un análisis minucioso de los

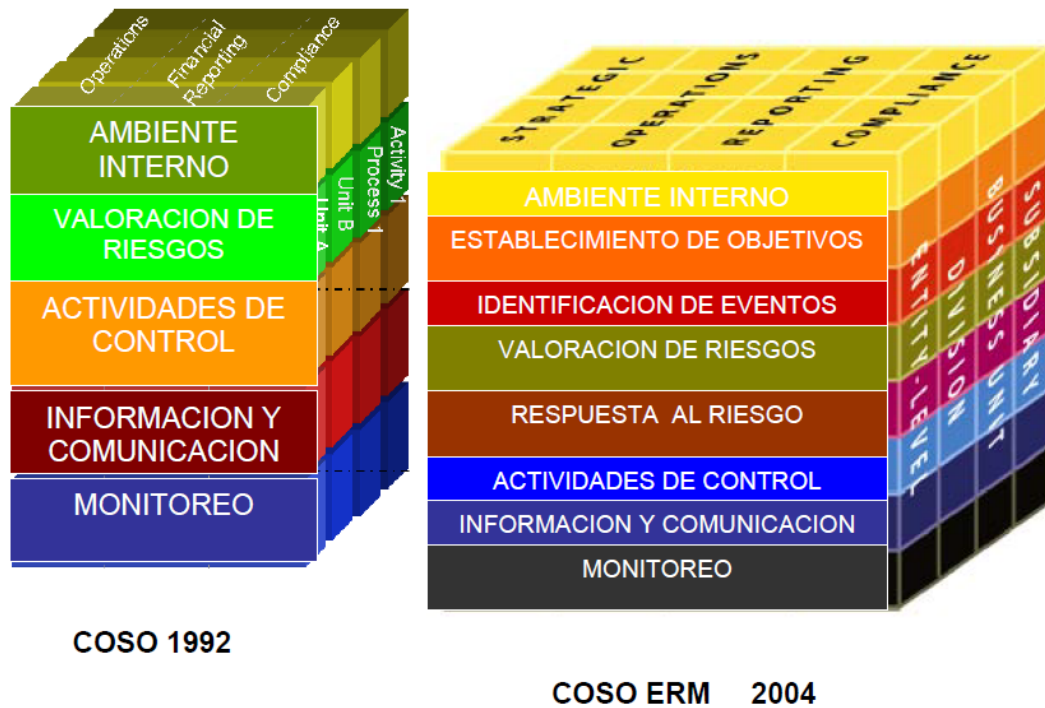
mismos y no permitir fallos en el tratamiento de estos, para obtener planes de respuesta inmediata y para poder, en mayor parte, evitar la presencia de estos mencionados riesgos.

Con esto podemos definir que el control interno ha tenido una importante evolución a través del tiempo, pues esto ha permitido a las organizaciones de todo el mundo llevar un sistema de control eficaz y eficiente que contribuya a la consecución de sus objetivos, metas, a más de lograr conseguir los beneficios económicos establecidos y la competitividad deseada para desenvolverse en este entorno globalizado.

El COSO sin duda, en ambas versiones ha sido un aporte significativo al control interno y a la lucha contra el fraude financiero en las organizaciones del mundo, su obligatoriedad de uso para las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos de Norteamérica ha resaltado la importancia de su uso, para dar cierto grado de credibilidad de los controles y el desenvolvimiento normal de las transacciones que cierta entidad realice, por ello se busca realizar la difusión de las ventajas que trae su aplicación, para que las empresas puedan beneficiarse de ellas.



### 3.1.3 Diferencias entre Coso I y Coso II



### MODELO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO COSO I

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno, el nombre COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. En 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I, el que fue adoptado por el sector público y privado en USA, así como también por el Banco Mundial y el BID, y que posteriormente se extiende rápidamente por todo Latino América.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). COSO. Obtenido de The Association of accountants and financial professionals in business, Regarding internal control

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia, el que es aplicado en la definición de la estrategia, a través de la organización en cada nivel, unidad de la misma, está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad, para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable a la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

Las ventajas de la implementación de la evaluación mediante el COSO son entre otras, que permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión así como también posibilita la priorización de los objetivos, riesgos del negocio, de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, una toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.

## **METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO BASADO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS COSO II**

El método de evaluación de control interno basado en la gestión de riesgos COSO II surge de la versión del COSO I, el proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos. Finalmente es publicado en el año 2004 como una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.



"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".<sup>16</sup>

La evaluación de control interno basado en la gestión de riesgos COSO II, integra nuevos elementos de control a ser analizados los que fueron considerados por el "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission", como relevantes e indispensables para prevenir situaciones de riesgos y actuar de manera oportuna en caso de su presencia dentro de una organización. Dichos elementos son: Ambiente de control, Establecimiento de objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuestas al Riesgo, Actividades de Control, Información, Comunicación, y Monitoreo.

Estos elementos forman parte del *Enterprise Risk Management* cuya finalidad es la identificación previa de los riesgos, evaluación de los riesgos y respuesta a los mismos, lo que permitirá a las empresas que apliquen esta metodología, responder de manera eficaz ante eventos que podrían desestabilizar las actividades de una organización.<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> coopers, P. w. (29 de Septiembre de 2004). *Congreso de auditoría COSO II-ERM y Sarbanes Oxley*.

<sup>17</sup> management, E. r. (2004). *Nas Audit Red de Conocimientos Especializada en Auditoría*.  
Permissions.

## CAPITULO 4

### 4.1 ELEMENTOS DEL COSO II

Como hemos podido observar el COSO ha tenido una gran evolución a través de sus dos versiones, en el presente trabajo de tesis nos enfocaremos en resaltar las ventajas que trae consigo la utilización de la metodología de control interno COSO II el que con sus ocho componentes interrelacionados entre sí, viabilizan la realización óptima de operaciones de una entidad lo que concluye con la obtención de los objetivos organizacionales y por ende arroja beneficios sobre la compañía.

Estos componentes van enfocados a cuatro objetivos principales:



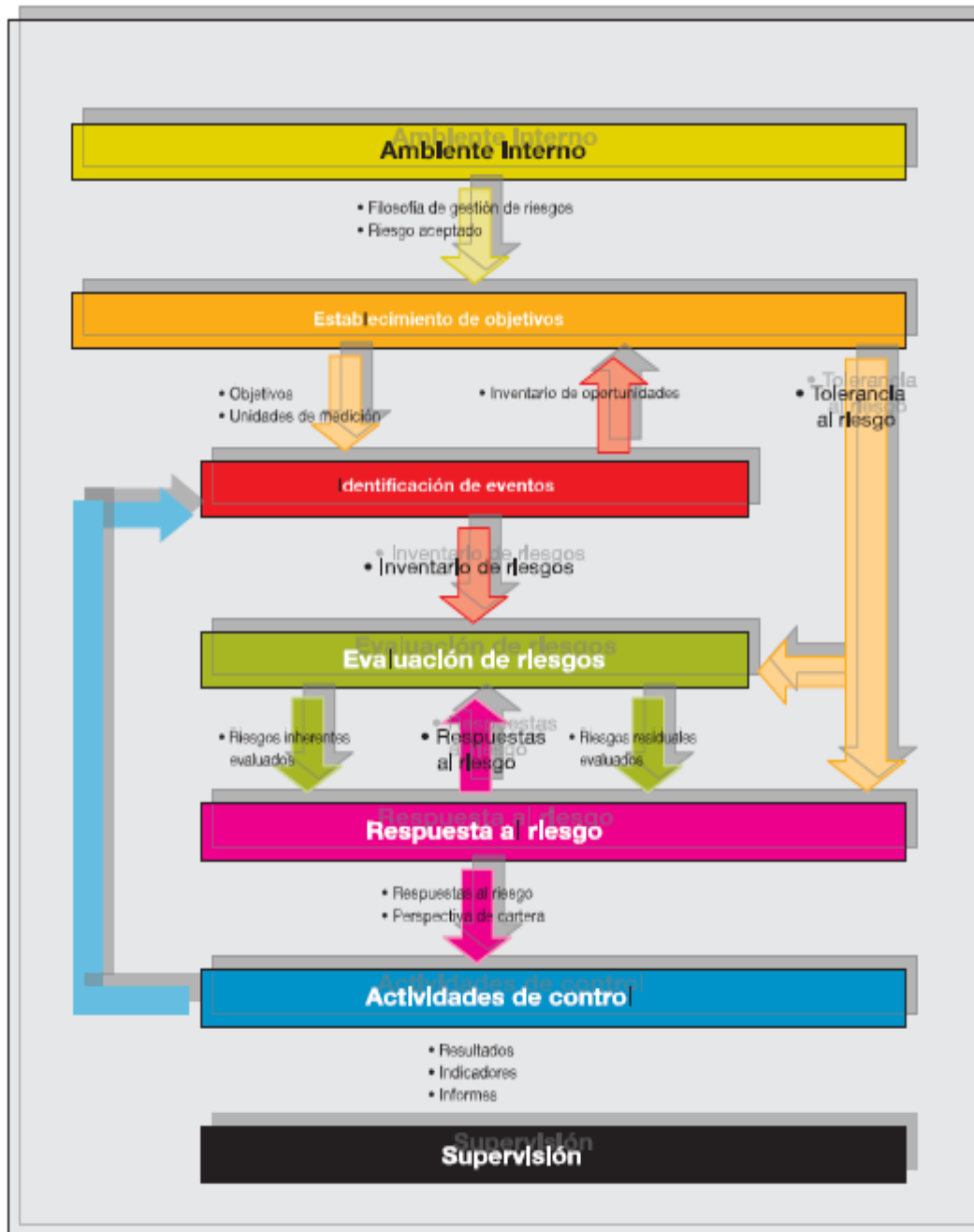
En cuanto a los objetivos estratégicos, la etapa en la que se establecen los objetivos como parte de los elementos del sistema de control interno, es aquella que conduce hacia las vías del cumplimiento de los mismos.

Los objetivos operacionales se ven cubiertos al tener establecidas actividades de control que permitan desarrollar con la mayor naturalidad posible todas aquellas transacciones de una entidad.

El cumplimiento de los objetivos en cuanto a los informes se hacen posibles gracias al flujo de información oportuna que se deriva de un efectivo sistema de control, que alimente constantemente las cadenas de comunicación con información veraz y oportuna.

Los objetivos de cumplimiento, se logran gracias al monitoreo constante lo que permite tener un grado de certeza razonable de la confiabilidad de las operaciones debido a su evaluación.

## Flujo de Información en la Gestión de Riesgos



FUENTE: Gestión de riesgos corporativos Marco Integrado técnicas de aplicación, Septiembre 2004-COSO.

#### 4.1.1 Ambiente interno

Entre los elementos del control interno se encuentra el ambiente interno el mismo que según (Fonseca) *manifiesta que* “ El ambiente interno es reconocido como el más importante por ser el “tono en la cumbre” de la organización. La atmosfera interior de “los de arriba” ejerce gran influencia en la conciencia de control de “los de abajo”, por lo que representa el ambiente apropiado para que los empleados desarrollen con efectividad las actividades de control que les han sido confiadas. Para otros, el ambiente interno o de control es una membrana invisible que envuelve a toda la organización, en cuyo interior se funden: atributos individuales; integridad y valores éticos; competencia; y, otros factores que las personas requieren para cumplir con sus responsabilidades de control. En consecuencia, el ambiente de control es la primera línea de defensa en la organización para mitigar los riesgos. Un ambiente de control fuerte es la mejor señal que podría brindar una entidad hacia el exterior, debido a que es una poderosa herramienta que opera en la conciencia de las personas, las orienta para hacer siempre lo correcto, es decir, respetar las leyes, regulaciones, y normas dictadas por la entidad”.

El ambiente interno o también conocido como ambiente de control es calificado como la estructura de control, la cual influencia las actividades que desarrolla el personal con respecto al control de sus operaciones, es considerado también como el conjunto de procedimientos los que ejercerán el control y limitaciones necesarias en cada una de las transacciones y actividades habituales que efectúe una compañía sirviendo como guía o estándar, para lograr que cada una de las operaciones se realicen bajo parámetros pre establecidos y que aquellas operaciones se desarrollen bajo un adecuado control.

Según las Normas Generales de Control Interno del Gobierno Uruguayo en su interpretación de los elementos del COSO II, expuestos por “ (Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), el Ambiente Interno o de Control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concienciación de sus funcionarios.

Al ambiente interno también lo podemos definir como entorno de control, mide la eficacia, eficiencia y calidad con que se desarrollan las actividades dentro de la organización, la que involucra a la productividad que nos permite medir la efectividad de la gestión de control que se realice.

El ambiente interno es apreciado también como un fundamento o soporte para todos los demás elementos de control interno, brindando disciplina y una estructura sólida a todo el entorno lo que desembocará en el logro de los objetivos preestablecidos.

(Mantilla, Samuel), manifiesta que “ El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica. El ambiente de control está influenciado por la historia, por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia de control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad”.

Por otra parte, el ambiente interno es considerado como la base del control interno ya que en él se encuentran establecidas las tareas de controles fundamentales y cotidianos para cada uno de los procesos lo cual permitirá obtener un ambiente de control a través de la operatividad de dichos controles a través de toda la organización, esto se logrará a partir de la decisión de implantación que provenga de los altos ejecutivos y directores de las empresas que son quienes establecen el diseño de la estructura de control de acuerdo a las necesidades de la entidad.

El ambiente de control influye en la forma en la que se fijan los objetivos, la estructura que contengan las operaciones que se realicen en una entidad, y las actividades de control que se asignen a cada una de estas operaciones, así como también el ambiente de control interviene en la forma en la que fluya la información y comunicación en toda entidad, ya que fija los canales de distribución los mismos que alimentarán los sistemas con información confiable y oportuna que se derive del control de las actividades que es lo que se espera como el resultado de la utilización de un sistema de control basado en una metodología de evaluación constante.

La empresa al tener un buen ambiente estimula a cada uno de los empleados, a que realicen sus actividades con entusiasmo y profesionalismo, demostrando las capacidades que poseen, y así se logra que ellos se sientan comprometidos con los objetivos que se desean alcanzar.

Además de tener un buen entorno organizacional, debemos manejarnos mediante estrategias, valores, directrices capaces de lograr una cultura de control interno entre todos los integrantes de la entidad, ya que todo esto influencia las acciones del personal con respecto a la realización de sus actividades de una manera integral, para que los empleados reflexionen acerca de la importancia de los riesgos que se presentan o se puedan presentar.

#### **4.1.1.1 Factores del Ambiente Interno**

##### **Estructura orgánica**

La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor: actividades de acceso, operaciones o producción, actividades de salida, mercadeo, etc. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología.<sup>18</sup>

Para definir la estructura orgánica de una empresa, se debe iniciar por la identificación de cada una de las áreas componentes de la organización, así como la definición de puestos de trabajo y funciones de este, para poder establecer responsabilidades y limitaciones para, en base a ello, poder diseñar los controles pertinentes de acuerdo a la naturaleza de la necesidad.

Diseñar un organigrama es parte de la estructura orgánica lo cual permite visualizar como están establecidas las funciones, responsabilidades y las líneas de mando para conocer las líneas por las que fluye la cadena de información.

Por otra parte, la creación de un manual de procesos debidamente estructurado, publicado y que este sea de conocimiento de todo el personal, es de suma contribución como parte de las actividades de control, porque es de gran importancia dejar prestablecido el perfil de cada puesto de trabajo lo que permite mejoras en el cumplimiento de funciones y también en el monitoreo de las mismas, ya que identifica plenamente los resultados que se verían obtener.

---

<sup>18</sup> Porter., M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.



## **Competencias**

Los objetivos en la organización no podrían lograrse si no existe un ambiente de control que reconozca el conocimiento, las calificaciones y habilidades de las personas para ejecutar las actividades rutinarias en el día a día. Un ambiente de control fuerte, debe permitir a la gerencia fijar las competencias básicas del personal para llevar a cabo las actividades, y desarrollar las acciones de entrenamiento que considere pertinente para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y destrezas.

El ambiente de control de una organización podría ser severamente afectado si, un número importante de puestos clave son desempeñados por personas que no reúnen las habilidades y calificaciones necesarias, en cuyo caso, la gerencia debería evaluar este riesgo en forma permanente, sobre todo cuando existen empleados que han sido encargados de realizar trabajos específicos, pero que no reúnen las habilidades, entrenamiento o la inteligencia requeridas.<sup>19</sup>

Las competencias son requeridas a partir de la evaluación del perfil del cargo previamente establecido en un manual de procedimientos, el que muestra las habilidades demandadas para desarrollar las funciones concernientes a cierto puesto de trabajo, lo cual contribuye a la vigilancia de las operaciones desarrolladas, encaminando a la organización al cumplimiento de sus objetivos de control. Las mencionadas competencias son reconocidas oportunamente en la fase de selección del personal donde todo aquel aspirante pasa por la etapa de evaluación previa para confirmar que cumpla con las destrezas requeridas, por otra parte la evaluación de desempeño para el personal de labores y la capacitación constante, son otras de las herramientas que apoyan al cumplimiento de este factor de control.

---

<sup>19</sup> Fonseca, O. (s.f.). *Sistemas de Control Interno*.

## **Estrategias**

Según comenta (Justin C. Longenecker ), una estrategia es en esencia un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de un negocio para mejorar su desempeño. Las decisiones de estrategia deben basarse en la situación de la organización, en lugar de las decisiones pasadas, la última moda de la industria o cualquier cosa que se sienta "bien" en ese momento. La elección de una estrategia que tenga sentido para un emprendedor particular y su nuevo negocio es un primer paso crucial hacia un desempeño superior. Pero estar pendiente de las opciones estratégicas también puede guiar a las empresas establecidas hacia el éxito.

Las estrategias se las plantea desde la planificación aquí se definen los indicadores de gestión los cuales ayudan a las organizaciones a medir cuán eficientes o ineficientes son sus métodos y si se están cumpliendo los objetivos y metas. El establecimiento de estrategias de operación tiene inmerso el fijar estrategias financieras, fiscales, operativas, de mercado entre otras las mismas que ayudarán a realizar un manejo eficiente de las operaciones y aprovechar posibles ventajas que se puedan dar en el camino.

## **Políticas**

Según (Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) las prácticas sobre los recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados, para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencias. Tales prácticas se relacionan con el empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales.

El establecimiento de políticas se refiere a la implementación de directrices que orienten el trabajo de todo el personal para la correcta planificación y administración de las actividades que desempeñen lo que resulta de suma importancia que se considera que es el motor de la organización, por esta razón el establecimiento de políticas como guías y lineamientos de acción para todo el personal de una organización es prioritario y necesario, ya que establece estándares a seguir, lo cual no permite el dejar brechas abiertas para que se susciten prácticas inadecuadas.

### **Valores**

Los valores éticos, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal.

Cada una de las instituciones debe poseer un código de ética, como parte de la cultura organizacional, el que debe servir como parámetro o referencia en el correcto accionar del personal en cuanto al desarrollo de los procesos y actividades generando un compromiso hacia la organización.

Los objetivos de una empresa y la forma de alcanzarlos están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección, los cuales reflejan la integridad de la organización y su compromiso con los valores éticos.

Se entiende por integridad el deseo de hacer lo correcto, o sea, profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del Control Interno.<sup>20</sup>

### **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

(Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) Indica que la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como de los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

La asignación de autoridad y responsabilidad no solo impulsan el cumplimiento de las tareas del personal, sino que a su vez lo hacen responsables de sus acciones lo que resulta en un desarrollo más consciente de las mismas, debido a que sobre sus hombros recae la responsabilidad sobre las respuestas que el desempeño de dichas acciones conlleven.

### **Segregación de funciones**

De acuerdo a lo que cita el autor Hernán Cardozo en su libro de *Auditoría del Sector Solidario*, manifiesta que uno de los principios de control interno menciona que ninguna persona debe manejar todas las fases de una transacción desde su inicio hasta su término. Cuando se requiera que en una operación participen dos o

---

<sup>20</sup> Administración, F. d. (s.f.). *Universidad de República de Uruguay*. Uruguay.

más personas o departamentos de una entidad, el trabajo de un empleado deberá servir como prueba de exactitud y soporte del trabajo de otro. Control interno propende por una segregación de funciones, responsabilidades y una división de las labores no solo incrementando la eficiencia en las operaciones, sino que, ya sea accidental o intencional en las operaciones o procesos contables.

La segregación de funciones reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer como de ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Si distintas personas tratan dos partes de una transacción, para encubrir errores o fraudes será necesaria la colusión. En particular, las funciones que se deben considerar cuando evalúa la segregación de funciones son: la autorización, la ejecución, el riesgo, la custodia de los bienes y la realización de conciliaciones.

### **Directorio o Comité de Auditoría**

Otro factor relevante que influye en el Ambiente de Control, según el Informe C.O.S.O., es el accionar que tengan el Directorio o el Comité de Auditoría.

El Directorio está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la organización, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión a la Dirección o grupo gerencial.

El Directorio retiene autoridad para ciertas decisiones claves, como son la fijación de objetivos al nivel de la entidad y la planificación estratégica y a través de la vigilancia que realiza, se involucra fuertemente en el Control Interno. Por otra parte el C.O.S.O. nos indica que los consejos efectivos inician acciones, supervisan el progreso y hacen el seguimiento necesario. Son independientes de la administración en los asuntos necesarios, aún si existen problemas y dificultades. Los directores deben, de manera constructiva, poner a prueba los planes de la administración y requerir explicaciones de los resultados pasados. También deben

ser sensitivos a cualquier mandato regulador por actividades particulares de supervisión. Los directores necesitan tener conocimiento suficiente o acceso a expertos externos para ser capaces de tratar con las complejidades de las actividades de derivados.

#### **4.1.1.2 CÓMO APLICAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN UNA EMPRESA**

Después de la evaluación de los elementos componentes del ambiente interno o ambiente de control podemos deducir que se puede implementar en una empresa tomando las siguientes consideraciones:

1. Tomar en cuenta el tamaño de la empresa, puesto que con las pequeñas y medianas empresas pueden implementar factores del ambiente de control de manera mucho más sencilla que las grandes empresas debido a las líneas de mando más extensas y operaciones más complejas.
2. Crear y difundir un código de conducta ya sea oral o escrito, esto de acuerdo al tamaño de la compañía, la difusión del mensaje que queramos transmitir se vuelve más ágil en una pequeña o mediana empresa debido a los pocos niveles de administración o pocas líneas de mando, lo que viabiliza que fluya la información con eficiencia y eficacia.
3. El establecimiento de políticas es un punto importante, puesto que enmarca los lineamientos a seguir para cada una de las operaciones que se desarrollen dentro de una organización, así mismo depende del tamaño de la entidad su implementación debido a que en una compañía pequeña o mediana no necesariamente deben estar formalizadas, sin embargo existen y son comunicadas y conocidas por todo el personal. “La documentación formal no siempre es necesaria para que una política se tenga y opere

efectivamente” acotó Samuel Alberto Mantilla en su libro de control interno basado en informe COSO.

4. Constituir una adecuada estructura orgánica es parte esencial para que una compañía tenga bien asentadas sus bases en cuanto al control interno, le permite identificar plenamente las áreas de una compañía así como los departamentos, los puestos de trabajo y las funciones que se desempeñen en cada uno de ellos, de esta manera se puede lograr un avistamiento global y poder realizar un monitoreo constante, teniendo pleno conocimiento de la estructura general de una organización.
  
5. Se debe considerar también el establecimiento de competencias para cada cargo así como la asignación de la debida autoridad y con ella la responsabilidad que conlleva el desarrollo de sus funciones lo cual permite crear una conciencia reflexiva entre los colaboradores para que esto sirva no sólo para el cumplimiento de sus tareas sino también para determinar garantías en cada una de las transacciones que se realicen en la organización, lo que motiva al cumplimiento consciente de las mismas.
  
6. El segregar funciones es de suma importancia y va de la mano con la creación de un comité de vigilancia el que se debe encargarse del monitoreo del control interno para, de cierto modo, garantizar la operatividad eficiente del mismo e integre los procedimientos o políticas necesarias para cumplir con el sistema de control que maneje una compañía, así mismo los integrantes del comité de vigilancia o evaluadores serán responsables de poner en práctica y controlar que dichos procedimientos se cumplan y que las labores que desempeñe un funcionario no sean opuestas, es decir que permita la existencia de brechas para el cometimiento de errores o fraudes.

#### **4.1.1.3 CÓMO EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL EN UNA EMPRESA**

Una de las formas para evaluar el ambiente de control en una organización es mediante la realización de un cuestionario que contemple la evaluación de todos los aspectos que intervienen en dicho ambiente de control, para asignarle una puntuación o nivel de confianza que sirva como respaldo, para determinar su efectividad o ineffectividad de ser el caso.

En esta ocasión en la que emplearemos un cuestionario para obtener la calificación del ambiente de control, elaboraremos un banco de preguntas que nos sirva para cuestionar los principales aspectos que queremos evaluar y que nos lleven a la obtención de una calificación para el debido análisis del desempeño del ambiente de control en general. Las preguntas a realizarse tienen la finalidad de descubrir falencias y fortalezas de cada uno de los elementos lo cual nos ayudará a reforzar o a su vez a potencializar estos aspectos.

Los elementos componentes del ambiente de control sobre los cuales se basarán las preguntas a realizarse en el cuestionario, las mismas que deben incluir preguntas de evaluación de diseño (existencia) y cumplimiento de los aspectos principales que contiene cada elemento integrante del ambiente interno son:

- Estructura Orgánica
- Competencias
- Estrategias
- Políticas
- Valores
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Segregación de Funciones
- Consejo o Comité de Auditoría



Para cada uno de los elementos anteriormente mencionados se diseñaran preguntas objetivas como:

Para evaluar un adecuado establecimiento de Estructura Orgánica:

- ¿Existe una estructura orgánica claramente identificada y conocida por todo el personal?
- ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?
- ¿Conoce usted en qué escala y posición del organigrama estructural se encuentra ubicado?
- ¿La entidad ha elaborado el manual de organización y funciones?
- ¿Identifica usted claramente cada una de sus funciones y tareas?
- ¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?
- ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan en la entidad?
- ¿Existen procedimientos administrativos y operativos claramente identificados, y éstos están incluidos en los reglamentos específicos?
- ¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**

Para la evaluación de las Competencias del Personal:

- ¿Al ingresar a la compañía se le realizaron pruebas de habilidades y entrenamiento?
- ¿Conoce usted cuáles son sus funciones específicas dentro de la organización?
- ¿Existe algún método de evaluación de desempeño periódicas dentro de la organización?
- ¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?
- ¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?
- ¿Poseen la Dirección de la entidad y los ejecutivos que ocupan los cargos de mayor responsabilidad una amplia experiencia funcional?
- ¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**

Para valorar la administración de estrategias de la organización:

- ¿Conoce usted si la organización posee un sistema de administración de estrategias?
- ¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?
- ¿Las estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente?
- ¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad?
- ¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?
- ¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?
- ¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias?
- ¿Existe una clara segmentación de estrategias según sus finalidades financieras, operativas, de administración, fiscales, y de mercado?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**

Para la evaluación de políticas de administración del personal:

- ¿Conoce usted sobre la existencia de manuales de políticas y procedimientos en la organización?
- ¿Tiene conocimiento acerca de los procedimientos a seguir en cada una de las tareas que usted realiza?
- ¿Existe un reglamento específico de Administración de Personal con procedimientos para cada una de las etapas relacionadas con la dotación, la evaluación del desempeño, la capacitación, la movilidad de los recursos humanos; como también, del registro de la información correspondiente?
- ¿Existen políticas claras para la administración de personal y están formalmente establecidas dichas políticas en el reglamento específico de administración de personal o en el manual de organización y funciones?
- ¿Existen políticas adecuadas que permiten transparencia en las promociones?
- ¿Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar a los funcionarios con buenos desempeños y comportamientos éticos?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**

Para la Evaluación de la integridad y valores éticos dentro de la organización:

- ¿Posee la administración un perfil de valores éticos marcado?
- ¿Existe un manual de ética y valores organizacionales?
- ¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?
- ¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios
- ¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la entidad, tanto en palabras como en hechos?
- ¿Los funcionarios responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?
- ¿Existen procedimientos para inducir a todos los funcionarios sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su jerarquía?
- ¿Toma la Dirección acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados o violaciones del Código de Ética de la entidad?
- ¿La Dirección ha eliminado o reducido los incentivos que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**

Para verificar una adecuada Asignación de responsabilidad y autoridad:

- ¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?
- ¿Los funcionarios que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?
- ¿La entidad evalúa el desempeño de funcionarios?
- ¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?
- ¿La entidad ha elaborado programas de capacitación para los funcionarios de carrera?
- ¿Los programas de capacitación están fundamentados específicamente en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño?
- ¿La entidad cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?
- ¿Los funcionarios tienen la autoridad necesaria para el ejercicio de sus funciones y poder realizar una propia toma de decisiones?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**

Para evaluar una correcta segregación de Funciones:

- ¿La entidad ha establecido actividades de control para asegurar que estructura de la entidad no incluya unidades funcionales innecesarias para el cumplimiento de objetivos?
- ¿Existen responsables designados para la generación de la información que permita evaluar los niveles obtenidos de eficacia y eficiencia de las operaciones?
- ¿La entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar las operaciones?
- ¿Existe la designación de funcionarios con el nivel jerárquico adecuado para autorizar el inicio de las operaciones?
- ¿Existe control sobre las funciones de los empleados que tengan tareas compatibles o que sigan la misma cadena de valor?
- ¿Existen controles independientes desarrollados para examinar la adecuación de funciones de manera que se segmenten los procesos y no recaigan todas las fases de estos en una sola persona?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS).**

Para evaluar el rol del consejo de auditoría interna en una compañía

- ¿Existe un Comité de Auditoría dentro de la organización?
- En caso de que exista, ¿Conoce usted sobre las funciones que ejerce este comité?
- ¿La Unidad de Auditoría Interna desarrolla sus trabajos con imparcialidad?
- ¿Las auditorías cubren las áreas más significativas de la entidad; como también, aquellas que presenten un mayor nivel de riesgos?
- ¿Tiene la Unidad de Auditoría Interna personal adecuado para una cobertura amplia de las distintas áreas y operaciones que desarrolla la entidad?
- ¿Tiene la Unidad de Auditoría Interna una imagen positiva en la entidad?
- ¿La Unidad de Auditoría Interna tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para las auditorías y los seguimientos que debe realizar?
- ¿El consejo de Auditoría Interna programa y ejecuta su POA con total independencia?

**(VER CUESTIONARIOS EN ANEXOS)**



Luego de desarrollar las preguntas establecidas para evaluar cada componente del ambiente de control interno, se procede a puntuar dichas respuestas tomando como punto de partida una valoración numérica o alfanumérica que nos muestre como resultado las respuestas sobre la efectividad o ineffectividad de los elementos del ambiente interno, todo esto se lo realiza mediante una tabla de calificaciones donde nos muestre los resultados individuales y permita obtener también dichos resultados en conjunto de manera que se pueda evaluar al ambiente de control interno como un todo y se pueda realizar una matriz grafica donde muestre debilidades y fortalezas para poder reforzarlas o a su vez potencializarlas. A continuación se muestra un ejemplo proporcionado por la Universidad Salesiana de Bolivia donde visualizamos los componentes de calificación después de la obtención de las respuestas del cuestionario de preguntas.

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>Entidad:</b>	<b>Supervisado por: Karla Fierro</b>					
<b>Alcance:</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIONES</b>					
	<b>DISEÑO</b>			<b>CUMPLIMIENTO</b>		
	Directa	Influencia	Proporcional	Directa	Influencia	General
1. Integridad y valores éticos	5	E		5	E	E
2. Administración estratégica	5	E		5	E	E
3. Sistema organizativo	5	E		4	M	M
4. Asignación de responsabilidades	5	E		5	E	E
5. Filosofía de la dirección	4	M		4	M	M
6. Competencia del personal	4	M		4	M	M
7. Políticas de adm de personal	5	E		5	E	E
8. Rol de la auditoría interna	4	M		4	M	M
9. Atmósfera de confianza	4	M		4	M	M
$\Sigma$ Valores obtenidos por cada factor						
Óptimo para el componente						5
Calificación proporcional obtenida						

#### 4.1.2 Establecimiento de objetivos

(Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (COSO), asevera que la definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos pueden definirse explícitamente o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global. Generalmente el plan estratégico establecido de manera amplia, teniendo que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.

Para el establecimiento de objetivos como organización se debe hacer una gran pregunta **¿QUÉ RESULTADOS DESEO ALCANZAR COMO ORGANIZACIÓN?** a partir de esta interrogante se empieza a reconocer como lo podemos hacer.

Cada una de las organizaciones tiene propósitos diferentes, pero uno en común es obtener beneficios económicos a corto y largo plazo, a estos se los determina como cualitativos y cuantitativos. Los objetivos no son fáciles de determinar debido a que estos se los hace a base de los aspectos que se requiere cumplir de una manera concreta en determinado tiempo y costo.

Se debe tomar en cuenta que al definir los objetivos se precisa establecer prioridades entre ellos, a base de la importancia o cuán urgente es para la empresa alcanzarlos.

#### **4.1.2.1 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos parten de la misión y visión, es decir la razón de ser de la entidad, aquellas que los altos ejecutivos de la entidad se han propuesto alcanzar, estos ayudan a la consecución de lo propuesto, además de agregar valor a los grupos de interés.

Las direcciones de las entidades son las encargadas de identificar riesgos y evaluarlos de acuerdo a técnicas y procesos partiendo del establecimiento de estrategias y objetivos de información y de cumplimiento para la organización, para la gestión de riesgos.

Según el marco integrado de control interno y gestión de riesgos para la República del Ecuador los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección, en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

En la actualidad, la elaboración de planes estratégicos es de suma relevancia en las organizaciones para establecer la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y otros elementos. También se emplean herramientas administrativas como el marco lógico para elaborar proyectos con indicadores de gestión, los medios de verificación objetiva y los supuestos establecidos. Cualquiera que sea la metodología utilizada, es indispensable que la dirección establezca los objetivos estratégicos respecto de los que asume la responsabilidad de gestionar su cumplimiento evitando los riesgos correspondientes.

#### **4.1.2.2 Objetivos Específicos**

Estos objetivos tienen vinculación e integración con los estratégicos los cuales se van adaptando a las actividades realizadas por la entidad en los distintos niveles organizativos los que identifican los factores críticos de cada uno de los departamentos, utilizando los indicadores de gestión para medir el rendimiento organizacional.

Según el marco integrado de control interno y gestión de riesgos para la República del Ecuador los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal en todos los niveles, alcance suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad. Todas las personas, en los diferentes niveles de la organización deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

Según el estudio COSO II, ” (Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)” a pesar de existir diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias como las siguientes:

#### **Objetivos operativos**

Los objetivos operativos ayudan a visualizar a los directivos: el ambiente externo de la entidad, el empresarial y el económico de acuerdo a su actividad económica, nos permiten darnos cuenta de ciertos aspectos relevantes como es la competencia, el tiempo de madurez del producto en el mercado y cada uno de los nuevos avances tecnológicos que se presentan continuamente.

Los altos ejecutivos al identificar ciertos cambios que se puedan presentar tienen que estar completamente convencidos de que estos se adaptan a la realidad de su entidad y así poder tomar las medidas eficaces y eficientes para el logro de las metas propuestas.

Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos frente a pérdidas o usos indebidos.

Los objetivos operativos deben reflejar los entornos empresarial o institucional, sectorial y económico en los que actúa la entidad. Estos objetivos deben incluir las metas a cumplir en cuanto a las actividades y funciones del día a día, es decir de todas las operaciones de una entidad.

### **Objetivos de información**

Son los que proporcionan la información a los directivos a base de hechos y datos reales, los cuales ayudan a la toma de decisiones y seguimiento de actividades realizadas por la entidad. Incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.

### **Objetivos de cumplimiento**

Estos objetivos se establecen de acuerdo a las leyes, reglamentos y normas vigentes tales como: Constitución, Código tributario, mercantil y civil, las que están enfocadas a las actividades que las organizaciones realizan.

#### **4.1.2.3 CÓMO EVALUAR EL CORRECTO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN UNA EMPRESA**

Una de las formas para evaluar correcto establecimiento de objetivos en una organización es mediante la realización de un cuestionario que contemple una serie de preguntas que nos permitan visualizar si los objetivos establecidos son los adecuados, o en su efecto si estos son reales y alcanzables por la organización. Este proceso nos servirá para determinar el nivel de confianza que sirva como respaldo para proyectar el cumplimiento de los objetivos planteados.

El cuestionario previamente mencionado, estará diseñado para obtener la calificación en cuanto a la efectividad del establecimiento de los objetivos de la empresa, la que se efectuará a través de la elaboración de un banco de preguntas que nos sirva para cuestionar los principales aspectos que queremos evaluar y que nos permita analizar la viabilidad de la consecución de dichos objetivos. Las preguntas que se realizarán tienen la finalidad de descubrir falencias y fortalezas de cada uno de los objetivos propuestos lo cual nos ayudará a reforzar, o a su vez a potencializar los mismos, con la finalidad de lograr su cumplimiento.

Los objetivos que se tomarán en cuenta para su evaluación son:

- Estratégicos
- Específicos
- Operativos
- De Información
- De cumplimiento

## **PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR UN CORRECTO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS JUNTO A UNA EVALUACIÓN PREVIA DE RIESGOS**

A continuación se describen algunos ejemplos de preguntas que podrían ser utilizados en una entrevista con un ejecutivo o director durante el proceso de evaluación de objetivos y de riesgos. Estas preguntas son representativas de los tipos de preguntas que pueden formularse para ayudar a identificar la organización los riesgos estratégicos o emergentes más importantes.

- ¿Cuáles son los objetivos principales de negocio o estrategias?
- ¿Cuáles son los componentes clave de la estrategia que permite a su negocio o los objetivos?
- ¿Qué factores internos o eventos podrían impedir o frustrar cada uno de estos componentes clave?
- ¿Qué acontecimientos externos a la organización podrían impedir o frustrar cada uno de los componentes clave?
- ¿Cuáles son los tres eventos de riesgo más importantes que le preocupan respecto a la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos de negocio?
- ¿Dónde debe mejorar la organización de sus procesos de gestión de riesgos para tener el máximo beneficio y el impacto en su capacidad para alcanzar los objetivos de negocio?
- ¿Qué tipos de riesgos catastróficos se enfrenta el organismo? ¿Qué tan preparada está la organización para manejarlas, si se presentan?

- ¿Puede usted identificar los riesgos significativos o riesgos frente a terceros (vendedores, proveedores de servicios, etc. alianza socios) que se refieren a usted?
- ¿Qué riesgos del mercado financiero cree usted que son o serán importantes?
- ¿Qué corriente o el desarrollo de los acontecimientos legales / regulatorios / gubernamentales o riesgos podrían ser importantes para el éxito de la empresa?
- ¿Está preocupado por los riesgos emergentes o eventos? Si es así, ¿cuáles son?
- ¿Qué riesgos son competidores que indiquen, en sus informes reglamentarios que no hemos venido abordando en nuestro análisis de riesgo?



### 4.1.3 Identificación de riesgos

(Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (COSO) manifiesta que esta etapa de identificación de riesgos es un proceso interactivo y un componente crítico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos.

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos. Esos factores, a su turno, pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como a los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño, una entidad, a menudo, no define explícitamente los objetivos globales y se considera aceptable su desempeño, aunque en esas circunstancias no existe un objetivo explícito o escrito.

Es importante que la identificación de riesgos sea comprensiva, debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información entre una entidad y las partes externas relevantes. Esas partes externas incluyen proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto potenciales como actuales, lo mismo que entidades cuerpo públicas y medios de comunicación.<sup>21</sup>

Para lograr una correcta identificación de riesgos las empresas deben enmarcar y analizar tanto los riesgos internos como externos; para lograr este fin se debe

---

<sup>21</sup> Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (s.f.). COSO.

tomar en cuenta el análisis de ciertos factores influyentes y tomar medidas correctivas inmediatas. A continuación detallaremos como identificar los riesgos:

**Riesgos internos.-** La institución haciendo un análisis de sus fortalezas y debilidades, visualizan el diseño de su infraestructura, si el manejo de los recursos es el adecuado, como están conformados sus sistemas de información, si aquellos son automatizados y si el personal está cumpliendo con sus funciones.

**Riesgos externos.-** Las empresas deben identificar las amenazas que este mundo globalizado les presenta como: 1.- La economía. 2.- Si el sistema político es estable, 3.- Si están al día con los nuevos avances tecnológicos y, 4.- Si la competencia es igual o más avanzada.

Al tomar los factores mencionados anteriormente las organizaciones toman las medidas correctivas, establecen procesos claros y sencillos para que sean del completo conocimiento de todo el personal y se aplique de manera eficaz.

De tal forma se empieza a establecer la planificación enmarcada al análisis de factores, se fijan estrategias y un plan de riesgos posible a los cuales se les asignan acciones que se pueden tomar al momento de ocurrir para poder responder de la mejor manera frente a su presencia.

Al establecer el plan de riesgos esto no significa que solamente estos puedan ocurrir si no, además, que en el transcurso del tiempo puedan salir nuevos riesgos, por tal motivo es muy importante darle una evaluación y seguimiento a estos de una manera continua.



### **4.1.3.1 Factores de la identificación de riesgos**

#### **4.1.3.1.1 Financieros**

Los riesgos financieros van enfocados a la incertidumbre que presentan los empresarios al realizar inversiones, son los que afectan en los cambios de precios, alzas en las tasas de interés, cambios en el mercado bursátil, disponibilidad de crédito y mayor costo de los productos

Ejemplos:

- Cambios en el tipo de interés
- Desconocimiento de fuentes de financiación
- Ilíquidez financiera a largo plazo
- Cambios políticos

#### **4.1.3.1.2 Tecnológicos**

Estos factores cada día son más fuertes que parten de necesidades de viabilidad por lo que requieren de mayor adaptación, ya que la tecnología avanza continuamente y se presenta la competencia de manera virtual la que genera menores costos de producción, por eso en los factores tecnológicos se requiere de decisiones acertadas.

Ejemplos:

- Mayores inversiones
- Poco conocimiento en los avances tecnológicos
- Bajos costos de mano de obra

#### **4.1.3.1.3 Entorno**

Este factor afecta al entorno de gestión del emprendedor que puede influir directa o indirectamente de manera significativa en el logro de sus objetivos y estrategias con esto nos referimos al ambiente social, costumbres, clases, preferencias políticas, formación de cada una de las personas, estas implican cambios en la demanda de los productos o servicios

Ejemplos:

- Adaptación a cambios
- Nuevos mercados
- Competencia

#### **4.1.3.1.4 Negocio**

Son los que se derivan de la posibilidad de las pérdidas que se miden de acuerdo al enfoque del mercado, la posición de negocio o factor que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de una empresa determinada.

Estos pueden ser accidentes laborales, de infraestructura, paros de producción que se pueden dar muy rara vez, pero se deben tomar acciones como contratar un seguro que cubra toda clase de eventualidades.

Ejemplos:

- Accidentes laborales
- Problemas de infraestructura
- Paros en la producción

#### **4.1.3.1.5 Ambientales**

Son aquellos que por su origen natural e impredecible en ciertas ocasiones, se los considera como factores relevantes para la valoración de riesgo inherente, una representación errónea de importancia relativa de los estados financieros debido a asuntos ambientales que pueden causar impacto sobre las actividades de una empresa y sobre sus estados financieros.

Ejemplos:

- Siniestros
- Daños Ecológicos.
- Fenómenos Naturales

#### **4.1.4 Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos permite a una organización tener una perspectiva de cómo la posible ocurrencia de riesgos afecta al desarrollo normal de las actividades de una entidad y a la consecución de objetivos de la misma. Dicha evaluación es instaurada por las autoridades de la empresa, debido a que la alta gerencia es la encargada de determinar acciones decisivas, lo mismo que conlleva a la aplicación de lineamientos para mitigar los riesgos que se presentan en la organización.

Cada uno de los riesgos que se presentan en las empresas puede ser diferente y se dan en situaciones inesperadas; Por tal motivo los directivos se basan en probabilidades de ocurrencia para que no afecte de una manera directa a la organización. Por otra parte podemos acotar que la mitigación de los riesgos no solo depende de los altos ejecutivos si no también de todo el entorno organizativo de la empresa, quienes están inmersos en este proceso son: los empleados operativos y administrativos ya que estos conocen a profundidad los procesos.

Con la colaboración de todo el personal de la organización se puede establecer métodos, estrategias, técnicas y procedimientos para que se puedan determinar acciones inmediatas al momento de que exista un riesgo en cualquier tipo de situación y estos no afecten al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

#### **4.1.4.1 Factores de la evaluación de riesgos**

##### **4.1.4.1.1 Riesgo Inherente y Riesgo Residual**

La evaluación de los riesgos permite a una organización analizar en qué nivel impactan los riesgos y qué probabilidades existen de que estos puedan ocurrir. Dichos riesgos se evalúan en dos enfoques, los que son Riesgos Inherente y Riesgo de control.

Riesgo Inherente es aquel que se origina por la naturaleza de sus operaciones y al cual una entidad se enfrenta por la falta o fallo en el accionar, para enfrentar el riesgo, o en la mayoría de los casos, debido a que su aparición es inevitable por tratarse de un riesgo natural y persistente.

Riesgo Residual es aquel que persiste después de que la organización aplique las medidas de mitigación o respuesta a determinado riesgo.

##### **4.1.4.1.2 Estimación de Probabilidad e Impacto**

La probabilidad se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento, esto puede ser en términos cualitativos, se lo puede medir mediante índices, los cuales determina la alta o baja probabilidad de ocurrencia, para dar mayor atención a lo que se requiera.

El impacto se refiere a las consecuencias que se producen cuando ocurre un riesgo. Este riesgo se lo puede medir de forma cuantitativa, con esto nos referimos al daño que puede generarse al no tener un debido plan de contingencias.



#### **4.1.4.1.3 Fuentes de Datos**

Las fuentes de datos son de gran importancia debido a que estos nos ayudan a llevar un registro de hechos anteriores, lo cual nos sirve como guía para la realización de estimaciones, las cuales facilitan el análisis de información cuando nos encontramos frente a un hecho ocurrido anteriormente y a base de las acciones tomadas se pueda definir la decisión que se tomará.

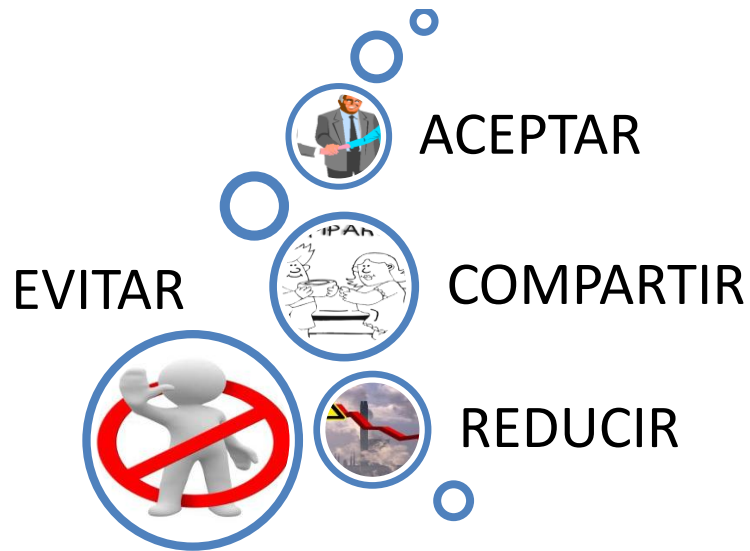
#### **4.1.4.1.4 Técnicas de Evaluación**

Las técnicas de evaluación que generalmente se suelen utilizar son las cuantitativas y las cualitativas. Estas son medidas que adoptan los directivos de las entidades, para cuantificar según puntaje o porcentaje los resultados que se obtienen luego de realizar dicha valoración.

**Las cuantitativas.-** Las toman cuando no tienen disponibles datos reales y se basan en supuestos o también llamadas hipótesis las que intervienen como soporte, como información adicional esta práctica no conlleva al empleo de costos elevados.

**Las cualitativas.-** Esta técnica resulta ser la más efectiva, puesto que se basa en valores o medidas reales e históricos y requieren de mayor esfuerzo, las que brindarán resultados más reales y confiables.

#### 4.1.5 Respuestas a los Riesgos



Para la toma de medidas en respuesta a los riesgos, una empresa debe tener plenamente identificados los riesgos que existen en su entorno, además de contar con un plan de contingencias y el conocimiento más preciso de la probabilidad e impacto que cada uno de estos supone. Para obtener óptimos resultados se requiere que cada uno de los procesos previamente expuestos estén integrados, para una mejor respuesta al riesgo.

Cada uno de los riesgos a los que se enfrenta una organización se basan en probabilidades e impactos que puedan afectar a la misma, de forma directa o indirecta, por lo que se tiene en cuenta ciertos patrones que se seguirán para tratar de evitarlos o lograr controlarlos.

Al tener un plan apropiado se lo debe controlar haciendo pruebas previas, continuas y posteriores, para luego identificar responsabilidades. Este plan puntualizará las gestiones que se deben tomar al momento de un acontecimiento, ya sean estos provocados en cualquier parte de la organización en lo referente a los programas informáticos o equipos y en el personal.

#### **4.1.5.1 CATEGORÍAS DE RESPUESTA AL RIESGO**

##### **4.1.5.1.1 Evitar**

Evitar es procurar no encontrarse con situaciones riesgosas, los riesgos se pueden persuadir mediante la segregación de funciones, el empleo de un adecuado sistema de control, entre otras actividades varias, lo cual nos proporcione datos que nos ayuden a impedir cierta clase de riesgos. Evitar significa también que no se encontraron opciones adecuadas para responder a ciertos riesgos que pueden transformarse en considerables para una empresa.

##### **4.1.5.1.2 Reducir**

El reducir implica minimizar o disminuir la probabilidad e impacto que cierto riesgo genere para que estos puedan ser reducidos mediante el plan de contingencias. Así mismo, el reducir como respuesta al riesgo busca minimizar el riesgo residual como consecuencia de la disminución de los riesgos en general.

#### **4.1.5.1.3 Compartir**

Para reducir el riesgo una de las formas puede ser compartirlo o trasladándolo de forma proporcional, lo que ocasionará que la probabilidad o impacto de un riesgo sea menor. Para ello, existen varias tácticas como contratación de seguros o en caso de manufactura, la compra de elementos terminados que sean de alto riesgo de producción, para agregarlos a manufactura propia.

#### **4.1.5.1.4 Aceptar**

Cuando aceptamos el riesgo se supone el no tomar ningún tipo de precaución ni acción frente la probabilidad e impacto que determinado riesgo pueda generar.

#### 4.1.5.2 CÓMO VALORAR EL CORRECTO PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN UNA ORGANIZACIÓN

(Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (COSO), nos proporciona un esquema de evaluación de riesgos en el que manifiesta que en el marco COSO ERM, la evaluación del riesgo sigue la identificación de eventos y precede a la respuesta al riesgo. Su propósito es evaluar la magnitud de los riesgos, tanto individual como colectivamente, con el fin de centrar la atención de la administración sobre las amenazas y oportunidades más importantes, y sentar las bases para la respuesta al riesgo. La evaluación de riesgos tiene que ver con la medición y priorizar los riesgos, para que los niveles de inseguridad sean gestionados dentro de los umbrales de tolerancia.

Los eventos que pueden desencadenar la evaluación de riesgos incluyen el establecimiento inicial de un programa de ERM, una actualización periódica, el inicio de un nuevo proyecto, una fusión, adquisición o cesión, o una reestructuración importante. Algunos riesgos son dinámicos y requieren un seguimiento continuo y una evaluación permanente, como cierto mercado y los riesgos de producción. Otros riesgos son más estáticos y requieren una nueva evaluación de forma periódica con el monitoreo continuo, con el fin de desencadenar una alerta antes de volver a evaluar si las circunstancias cambian.



A continuación se definirá brevemente cada uno de los elementos mencionados en el gráfico anterior.

### **Identificar los riesgos**

El riesgo precede al proceso de identificación y evaluación de riesgos, genera una lista completa de los riesgos (y oportunidades a menudo también), organizados por categoría de riesgo (financieros, operativos, cumplimiento estratégico) y sub-categoría (mercado, crédito, liquidez, etc.) para las unidades de negocios, eventos corporativos, y los proyectos de capital. En esta etapa, una amplia red se convierte en entender el universo de los riesgos que componen el perfil de riesgo de la empresa. Si bien cada riesgo capturado puede ser importante para la gestión a nivel de unidad de función y de negocios, la lista requiere la priorización de centrar la atención de la alta dirección y consejo sobre los riesgos clave. Esta priorización se lleva a cabo mediante la realización de la evaluación de riesgos.

### **Desarrollar criterios de evaluación**

La primera actividad dentro del proceso de evaluación de riesgos es desarrollar un conjunto común de criterios de evaluación que se desplegarán en todas las unidades de negocios, eventos corporativos, y grandes proyectos de capital. Riesgos y oportunidades suelen ser evaluados en términos de impacto y probabilidad. Muchas empresas reconocen la utilidad de la evaluación de riesgo a lo largo de las dimensiones adicionales, tales como la vulnerabilidad y la velocidad de inicio.

## **Evaluar los riesgos**

La evaluación de riesgos consiste en asignar valores a cada uno de los riesgos y oportunidades con los criterios definidos. Esto se puede realizar en dos etapas donde se realiza una selección inicial de los riesgos usando técnicas cualitativas, seguido por un análisis cuantitativo de los riesgos más importantes.

## **Evaluar las interacciones riesgo**

Los riesgos no existen en forma aislada. Las empresas se han dado cuenta de la importancia de gestionar las interacciones del riesgo. Incluso los riesgos aparentemente insignificantes por sí mismos tienen la posibilidad, en su interacción con otros eventos y condiciones, de causar un gran daño o crear oportunidades significativas. Por lo tanto, las empresas están gravitando hacia una visión integral holística de los riesgos, utilizando técnicas tales como matrices de riesgo de interacción, diagramas de pajarita y distribuciones de probabilidad agregadas.

## **Dar prioridad a los riesgos**

Priorización de riesgos es el proceso de determinación de prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación del nivel de riesgo frente a niveles predeterminados de riesgo objetivo y umbrales de tolerancia. El riesgo se considera no sólo en términos de impacto financiero y la probabilidad, sino también criterios subjetivos como la salud y la seguridad, el impacto, la vulnerabilidad y la velocidad de inicio.

## **Responder a los riesgos**

Los resultados del proceso de evaluación de riesgos sirven para identificar plenamente los riesgos que se presentan y examinar las opciones de respuesta (aceptar, reducir, compartir o evitar), para analizar en base al costo-beneficio, una estrategia apropiada y desarrollar planes de respuesta al riesgo.

Las discusiones sobre la identificación de eventos y respuesta a los riesgos están más allá del alcance de este documento. Para un tratamiento detallado, consulte la Gestión de Riesgos COSO Enterprise - Integrated Framework (2004).

## **Desarrollar criterios de evaluación**

Análisis de riesgos tradicional define el riesgo como una función de la probabilidad y el impacto. En efecto, se trata de medidas importantes. Sin embargo, los eventos improbables ocurren con demasiada frecuencia, y muchos hechos que puedan no llegar a pasar. Peor aún, los eventos improbables ocurren a menudo con una velocidad asombrosa. La probabilidad y el impacto por sí solos no pintan el cuadro completo.

Para responder a preguntas como qué tan rápido podría surgir el riesgo, qué tan rápido puede usted responder o recuperarse, y la cantidad de tiempo de inactividad podría tolerar, es necesario evaluar la vulnerabilidad y la velocidad de inicio. Al medir qué tan vulnerable es un evento, y a desarrollar una imagen de sus necesidades. Al medir la rapidez con que podía pasar, que se entiende por necesidad de agilidad y una rápida adaptación.



## **El desarrollo de escalas de evaluación**

Sin un estándar de comparación, simplemente no es posible comparar riesgos agregados a través de la organización, la mayoría de las organizaciones definen las escalas de calificación de riesgos en términos de impacto, probabilidad y otras dimensiones. Estas escalas comprenden los niveles de clasificación y las definiciones que fomenten la interpretación y aplicación coherentes de los diferentes sectores. Cuanto más descriptivo más consistente será su interpretación por los usuarios. El truco es encontrar el equilibrio adecuado entre la simplicidad y amplitud.

Las escalas deben ser posibles de diferenciar a efectos de clasificación y priorización. Cinco escalas límite de elasticidad, mejor dispersión de tres escalas de puntos. Diez balanzas de precisión de punto implica típicamente injustificado en el análisis cualitativo, y los evaluadores pueden perder tiempo tratando de diferenciar entre una calificación de seis o siete años cuando la diferencia es insignificante e indefendible.

Escalas ilustrativas se proporcionan para impacto, la probabilidad, la vulnerabilidad y la velocidad de inicio. Cada empresa es diferente y las escalas deben ser personalizadas para adaptarse a la industria, el tamaño, la complejidad y la cultura de la organización en cuestión.

#### **4.1.6 Actividades de Control**

(Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) (COSO) revela que dentro de las actividades de control se encuentran las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleve a cabo las actividades necesarias para un efectivo control. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias que permita manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

A las actividades de control las podemos definir como políticas y procedimientos que permiten guiar a las direcciones para tener respuesta a los riesgos. Estas actividades integran a todos los niveles organizacionales en las funciones y procesos diversos para el funcionamiento operacional de seguridad y de segregación de funciones. Los procedimientos son un conjunto de actividades que van enfocadas hacia la aplicación de la tecnología para llevar un control más preciso, estas pueden ser determinadas por la naturaleza de los objetivos enfocados a los objetivos estratégicos.

Al tener establecidas las actividades, mediante el plan de contingencias se debe establecer las respuestas a cada uno de los riesgos que pueden ocurrir en las diversas entidades, por lo general los directivos son quienes se encargan de establecer los controles que realmente sean necesarios, los mismos que ayudarán de cierto modo a asegurar que las respuestas establecidas sean las más idóneas y se las pueda llevar a cabo de forma adecuada y oportuna.

Se precisan diversos tipos de actividades de control, estos pueden ser de prevención, o detección las cuales son las encargadas de asegurar la integración de los procesos y determinan los componentes que establecen como hacer y como llevarlos a cabo. Para tener buenos controles se debe implementar un sistema de información que permita alcanzar los objetivos de información y cumplimiento.

#### **4.1.6.1 Tipos de actividades control**

Existen varios tipos de actividades de control, estas se las define para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el personal de los diferentes niveles organizacionales, entre los tipos de actividades de control tenemos:

##### **4.1.6.1.1 Revisiones de alto nivel**

Las revisiones surgen a partir de información pasada, de supuestos o pronósticos los cuales son analizados para posteriormente establecer informes a fin de medir el cumplimiento de las metas. Por otra parte, en las revisiones o supervisiones también se analizan proyectos o implantaciones de cualquier índole.

##### **4.1.6.1.2 Gestión de actividades o funciones**

La gestión de actividades o funciones es la revisión detallada de las actividades que se desarrollaron las que son analizadas a través de la revisión de informes de desempeño, donde se revisan e identifican resultados a base de datos estadísticos. En esta etapa se revisa el cumplimiento de objetivos y metas, y se establecen niveles de rendimiento del personal y de funciones.

#### **4.1.6.1.3 Procesamiento de la información**

En el procesamiento de la información, se emplea diferentes tipos de controles para constatar que esta información que fluye en los sistemas sea correcta, veraz e integral, además de evaluar su utilidad y que los datos que se encuentren ingresados sean idóneos y oportunos, así como también que continuamente se vaya actualizando y nos proporcionen los resultados que se espere alcanzar. Es muy importante también analizar que estos sean de total confianza para las decisiones.

#### **4.1.6.1.4 Controles físicos**

Los controles físicos intentan asegurar la integridad de los activos a través de varias prácticas como conteos diarios, inventarios periódicos, monitoreo constantes y demás actividades para salvaguardar los activos significativos de una empresa como son los valores en efectivo, en especies y demás bienes. El conteo de cada uno de los activos en conjunto con la comparación de las bases de datos nos ayuda a tener el control en los registros es una práctica efectiva de control.

#### **4.1.6.1.5 Segregación de Funciones**

La segregación de Funciones es una de las prácticas bases de control más importantes, se establece la diferenciación entre tareas opuestas y permite la asignación de las mismas a diferentes cargos, lo cual ayuda a evitar errores y acciones mal intencionadas al no tener el control de todo un proceso consecutivo.

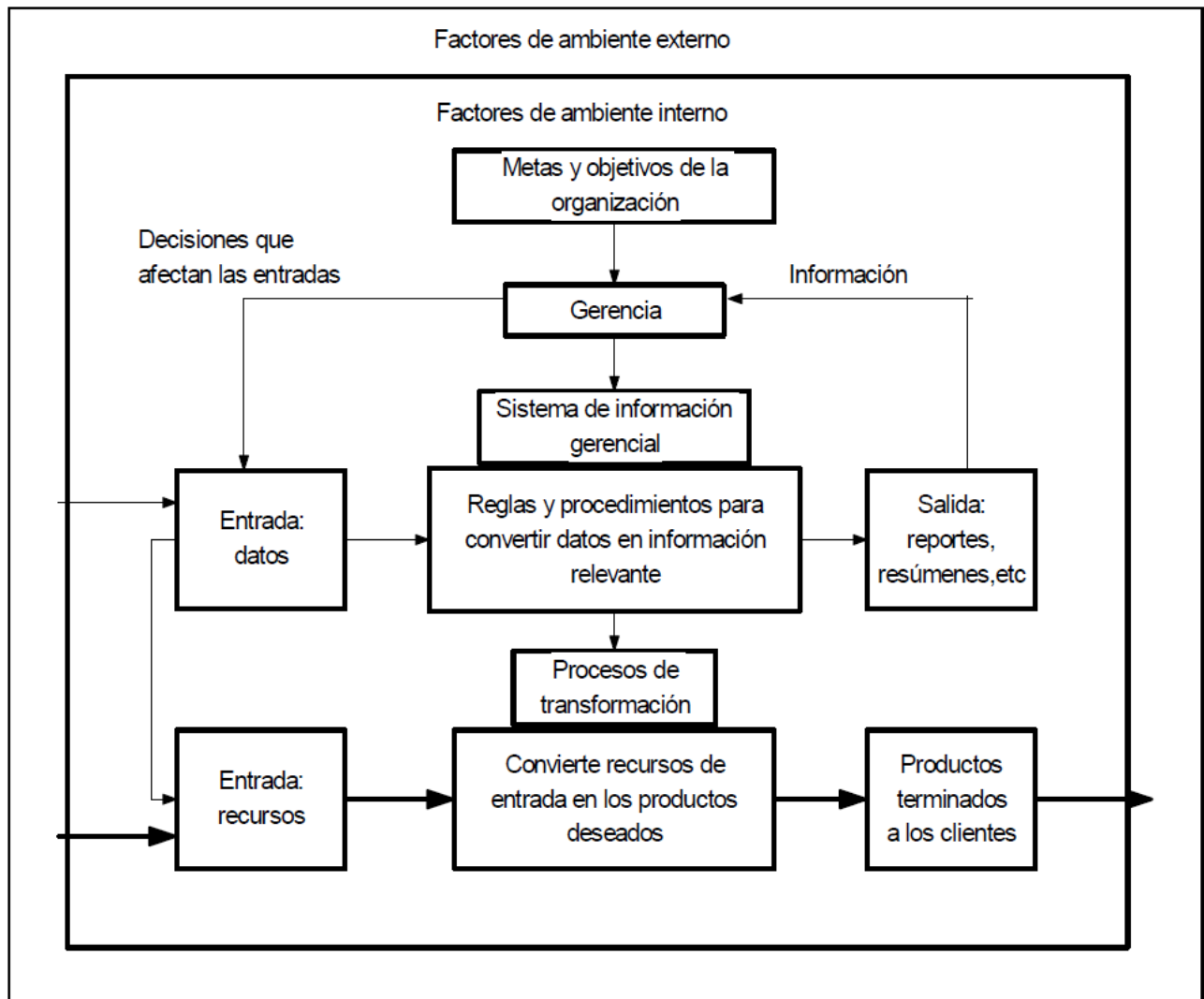
#### **4.1.7 Información y comunicación**

La información y la comunicación es un pilar fundamental en todos los niveles jerárquicos en las entidades, estos medios nos ayudan a identificar, capturar y distribuir los problemas o responsabilidades de una manera más acertada y veraz para evaluarlos y darles respuestas inmediatas, de manera interna y externa a la entidad.

**Comunicación Interna.** \_ Es aquella que involucra a todo el personal de la entidad, la que impulsa a adoptar una cultura de comunicación expresa en ocasiones en los que se susciten problemas internos, como por ejemplo, el informar cuando cierta maquinaria presente falencias en la producción, lo cual apoya la aplicación de los correctivos necesarios al informar de manera oportuna las deficiencias que se presenten, para poder concluir con éxito los procesos y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y de esta manera cumplir con las responsabilidades individuales que promuevan el desarrollo del control interno en la organización.

**Comunicación Externa.**\_ La comunicación externa proviene de los mercados de valores, del cliente externo o de los medios de comunicación. Los que generan información de interés en diversos temas, como por ejemplo la competencia, avances tecnológicos, política monetaria, cambios de leyes, entre otros. Estos pueden afectar directa o indirectamente a la organización, por tal motivo es de suma importancia identificarlos oportunamente para estar preparados frente a posibles eventos que puedan impactar a la organización, con la finalidad de potencializar las acciones positivas y de contrarrestar aquellas que puedan convertirse en eventos perjudiciales.

En la figura siguiente se muestra una descripción amplia y genérica de la información que fluye hacia la organización y desde ella para apoyar a su gestión continúa<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (s.f.). COSO.

La información y la comunicación ayuda a los niveles superiores a tener una visión mucho más extendida de lo que acontece en el interior o el exterior de la entidad, esta debe ser continua y actualizada cada día, de esta manera se conocerá de cerca a los clientes, proveedores y accionistas.

La información que se receipta debe estar basada a los objetivos de la entidad y así identificar los niveles de responsabilidad relativos a los cargos ocupacionales de los miembros de la entidad, para que los datos sean receiptados por los sistemas de información, y estos transformen aquellos datos en información útil y que pueda fluir a través de los canales de comunicación desde arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, es decir, desde los niveles directivos hacia los empleados, proveedores ,clientes y viceversa.

Para llevar un modelo de información es muy apropiado llevar el método de los datos históricos, lo que involucra la necesidad de sistemas de información adaptados a la base de la comunicación que implica la integración de la información.

#### **4.1.7.1 Factores de la Información y Comunicación**

##### **4.1.7.1.1 Sistemas estratégicos integrados**

En la actualidad se considera a la tecnología como una herramienta principal para el empleo de nuestro trabajo, ya que nos ayuda a optimizar tiempo y recursos para mejorar los procesos de información. Dicha información que se va a obtener pasa por procesos rígidos de control, esta apoya a llevar una buena gestión en cuestión de riesgos.

Tener sistemas estratégicos integrados nos ayuda a:

- ✚ La manera de afrontar la gestión de riesgos.
- ✚ Conocer la continuidad de los eventos.
- ✚ Saber los procesos
- ✚ Determinar falencias en los sistemas de información

#### **4.1.7.1.2 Intercambio con las operaciones.**

Las organizaciones por lo general, cuentan con departamentos de informática o también llamados TIC o IT, estos ayudan a las organizaciones a tener bases de información respaldadas; la infraestructura varía de acuerdo al tamaño de la organización, y podemos decir que las empresas grandes tienen sistemas informáticos más complejos y van enfocados a los objetivos organizacionales de llevar una buena gestión de riesgos.

#### **4.1.7.1.3 Profundidad y oportunidad de la información.**

Los avances que se dan a nivel tecnológico son cada día más impresionantes, estos cambios han ayudado a los empresarios y altos directivos de las organizaciones a tener bases de datos cada vez más veraces y reales, esto ayuda a tomar acciones a base de esa información, de manera fluida.



#### **4.1.7.1.4 Comunicación**

Cada una de las direcciones en las entidades determina los niveles de comunicación entre sus empleados direccionando los niveles de responsabilidades, generando de esta manera un ambiente adecuado de negocio enfocado al logro de objetivos y metas de la organización.

#### **4.1.8 Monitoreo**

Entre los elementos de control interno tenemos como último al monitoreo y supervisión, este elemento está enfocado a la estrategia de cumplimiento, es decir verificar si la entidad ha logrado un adecuado funcionamiento a base de los controles establecidos mediante pruebas periódicas de evaluación y seguimiento a los procesos, con el cumplimiento de las actividades de una manera combinada.

Para hacer una supervisión eficaz esta se debe desarrollar de manera periódica en el transcurso del día a día, en el momento que se lleva a cabo los procesos los cuales son a nivel operativo y a nivel direccional, con las actividades realizadas.

Como hemos constatado la evolución del COSO es muy evidente con el COSO I y ahora el COSO II, los elementos que los integran van tomando cada vez más fuerza y van cambiando constantemente; no podemos aferrarnos a determinado sistema, puesto que a medida que pasa el tiempo estos evolucionan cambiando su método de aplicación con la finalidad de obtener mejores resultados, por esta razón los directivos deben tomar en consideración estos indicios para que sean adaptados de la mejor manera a lo largo del ciclo de vida del negocio.

Podemos concluir, el monitoreo es una herramienta que nos ayuda a determinar la idoneidad y eficiencia de los sistemas de control interno que se emplee en la

organización, y a partir de los resultados que genere esta evaluación, poder tomar los correctivos necesarios.

#### **4.1.8.1 Modalidades de supervisión**

##### **4.1.8.1.1 Actividades continuas**

Son las actividades cotidianas se realizan en el día a día.

##### **4.1.8.1.2 Evaluaciones puntuales.**

---

Actividades de supervisión

---

Auditorias internas

---

Determinación de procesos

---

Evaluación de sistemas

---

Comparaciones

---

Planes Estratégicos

##### **4.1.8.1.3 Evaluación del sistema de control interno**

Para llevar una evaluación del control interno se la debe hacer de manera continua por los altos directivos de las entidades, y los resultados obtenidos deben ser informados a los responsables de cada área, las evaluaciones deben se aplicadas mediante directrices o formas de evaluación impuestas por la entidad.

#### **4.1.8.1.4 Eficacia del sistema de control interno**

Para que se pueda considerar la eficacia de un sistema de control interno los directivos de las entidades deben considerar un nivel de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos, normativas y leyes y si la información es fiable.

#### **4.1.8.1.5 Validación de los supuestos asumidos**

Las entidades a partir de las hipótesis planteadas las cuales por lo general suelen ser a largo plazo, de igual forma las deben validar constantemente para que se sustenten con los objetivos de las entidades.

#### **4.1.8.1.6 Deficiencias detectadas**

Al detectarse deficiencias se debe tomar en cuenta el plan determinado para asumir esos riesgos, para emplear el procedimiento adecuado sobre ellos, de manera que estas acciones sean tomadas oportunamente, o se informe sobre las falencias detectadas.

#### **4.1.9 Ventajas y Desventajas del COSO II**

Después del análisis de cada uno de los elementos integrantes del sistema de control interno COSO II basado en la administración de riesgos, podemos mencionar las ventajas y desventajas identificadas a lo largo de dicho análisis, las cuales las mencionaremos a continuación.

## **Ambiente Interno**

### **Estructura orgánica**

#### ***Ventajas***

- ✓ El establecimiento de una estructura organizativa definida para determinar responsabilidades de cada uno de los miembros de la entidad es lo que se considera como una ventaja, puesto que esta es la que permite que exista un mejor flujo de información de cada una de las actividades que realiza la entidad.
- ✓ Ayuda a la gerencia a medir su nivel organizacional, de manera que se pueda medir la existencia de una correcta distribución de los recursos con el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.

#### ***Desventajas***

- ✓ Una desventaja que se presenta al no establecer una estructura orgánica adecuada es la falta de fluidez de la información con las actividades y procedimientos realizados en la entidad, por lo que se dificulta el desarrollo normal de las actividades de la empresa, debido a la falta de distribución e identificación de funciones y/o responsabilidades.
- ✓ Para los empresarios es cada vez más necesario contar con la información de manera permanente y oportuna, lo que generalmente, la obtienen de los niveles medios y si esto no tienen los medios necesarios la toma de decisiones se torna más difícil y sobre todo menos acertada, y esto puede causar daños a las empresas, ya que no se realizaría una correcta distribución de los recursos.

## **Competencias**

### ***Ventajas***

- ✓ A las empresas les permite reconocer cada una de las habilidades y competencias de las personas en sus actividades rutinarias para poder potencializarla en favor del colaborador y de la empresa, esta es una ventaja inminente a favor de la compañía, para potencializar sus actividades a través de las competencias claramente identificadas de su personal.
  
- ✓ Cada organización al tener un sistema de evaluación de desempeño ayudaría a mejorar las habilidades y destrezas de los empleados, y cada vez van mejorando y teniendo un talento humano de calidad, lo que trae beneficios inminentes al desarrollo y logro de objetivos de una organización.

### ***Desventajas***

- ✓ Al no existir la evaluación de las competencias no se permitiría identificar si existen puestos claves que son desempeñados por personas que no reúnen las habilidades y calificaciones necesarias, para tomar los correctivos necesarios lo cual sería una desventaja perdiendo tiempo y exponiéndose a la presencia de posibles fallos y errores en las operaciones.
  
- ✓ La falta de evaluación de competencias dificulta en cierto grado la consecución de las metas de las entidades al no contar con el personal idóneo que con sus funciones no apoya al cumplimiento de los objetivos interpuestos.

## **Estrategias**

### ***Ventajas***

- ✓ Una de las ventajas de establecer estrategias es que las empresas definen hacia dónde quieren llegar, y por ende establecen las acciones que deben realizar para tomar ese camino lo que se conoce como planificación, la que es una herramienta para lograr la consecución de objetivos.
- ✓ La identificación de estrategias ayuda a realizar un manejo eficiente de las operaciones y aprovechar posibles ventajas que se puedan dar en cada uno de los procesos que lleva a cabo la organización.

### ***Desventajas***

- ✓ Si la empresa no tiene una planificación previa la cual es parte del establecimiento de estrategias no le serviría la metodología de la aplicación del COSO II, puesto que esta logra sus resultados a base del desarrollo integral de sus componentes que se apoyan unos con otros.
- ✓ La estructuración de una planificación puede resultar costosa para una empresa que no tenga infundada la cultura de establecer estrategias previas.

## **Políticas**

### ***Ventajas***

- ✓ Como ventaja para la organización, el establecimiento de políticas exige a los altos cargos a tener entre sus principales funciones la revisión de las actividades en los procesos, como puede ser la contratación de bienes o servicios, lo que resulta ventajoso al evitar fraudes y errores.
  
- ✓ Ayudan a tomar acciones correctivas necesarias, para poder explicar por qué no se alcanzaron los objetivos y qué correcciones tomaron para evitar la repetición de dicho fallo.

### ***Desventaja.***

- ✓ No tener definidas las políticas de manera escrita solo de manera verbal, en algunas circunstancias se puede ser causal para que se dé caso omiso a las políticas comunicadas.
  
- ✓ Los procedimientos se llevan a cabo de forma mecánica sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orientan las políticas de la entidad.

## **Integridad y Valores Éticos**

### ***Ventajas***

- ✓ Al tener un código de ética en la organización permite cubrir los conflictos de interés, normas de ética y moral, por lo que se mejora la comunicación entre la gerencia, los empleados, clientes y proveedores.
  
- ✓ Ayuda a minorar a que exista información que no sea veraz, esto ayuda a que los informes financieros sean más confiables y se tomen medidas apropiadas si existen desviaciones a las políticas y procedimientos establecidos.

### ***Desventajas***

- ✓ Cuando en la organización no está de manera clara o no se aplica el código de ética pueden existir conflictos de interés entre los miembros de la organización, ya que desconocen cómo actuar frente a una determinada situación.
  
- ✓ La falta de existencia de un código de ética dificulta las decisiones de los directivos con respecto a qué medidas tomar cuando un empleado ha cometido un error significativo, o ha obrado con mala intención, puesto que no se tiene un lineamiento frente a estas situaciones.



## **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

### ***Ventajas***

- ✓ La ventaja del establecimiento de autoridad y responsabilidad está dada en que esta asigna responsabilidades para determinadas funciones, lo cual presiona de cierto modo al empleado a actuar de manera apropiada por el compromiso asumido y la carga que pesa sobre él, trayendo como beneficios a la organización una mejora en el desarrollo de sus operaciones.
  
- ✓ Las organizaciones para agilizar los procesos realizan o estructuran la distribución del trabajo mediante creación de normas y procedimientos internos y disminuir tiempos en la solución a los procesos, lo cual se considera una ventaja en la optimización del desarrollo de actividades.

### ***Desventajas***

- ✓ Las organizaciones que no poseen una correcta asignación de funciones corre el riesgo de desconocimiento de parte de los empleados, lo cual dificulta el logro de metas organizacionales debido al retraso de operaciones que produzca dicho desconocimiento.

## **Segregación de funciones**

### ***Ventajas***

- ✓ Al tener segregación de funciones se reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer como de ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo de manera intencional o que existan confabulaciones.
- ✓ Divide responsabilidades claves y las fija a diferentes personas y ayuda a que no exista el caso de que una sola persona tenga la responsabilidad y control sobre toda una transacción y/o procesos.

### ***Desventajas***

- ✓ Claramente se puede identificar que al no tener una segregación de funciones se puede encontrar que una sola persona pueda tener la responsabilidad de realizar una o varias transacciones importantes, lo cual se transforma en un riesgo inminente de presencia de fraudes o errores significativos.

## **Directorio o Comité de Auditoría**

### ***Ventajas***

- ✓ Cada organización debería tener un comité de auditoría interno el cual le permita identificar situaciones de alto riesgo, aplicando el COSO II lo pude lograr.
  
- ✓ Otra ventaja es que además de que este comité ayuda al incentivo del personal a cumplir con los procedimientos que le han sido otorgados y proporcionar nuevos aportes provechosos para el crecimiento de la entidad.

### ***Desventajas***

- ✓ Si no existe motivación por parte de los directivos los trabajadores laboran bajo presión y no bajo su iniciativa propia y no existe un nivel de eficacia y eficiencia que se desee alcanzar dentro de la entidad.

## **Establecimiento de objetivos**

### **Objetivos Estratégicos**

#### ***Ventajas***

- ✓ Estos objetivos son dinámicos y se adecuan a las cambiantes condiciones internas y externas de las entidades, además de ser formulados de acuerdo con la misión de la entidad y le dan su apoyo, lo que resulta como beneficio para la compañía al tener plenamente identificado el camino hacia la consecución de metas organizacionales.
  
- ✓ El establecimiento de objetivos estratégicos son tan importantes que permiten medir rendimiento de la entidad mediante indicadores, los cuales son estructurados de acuerdo a cada institución y es una ventaja, puesto que brinda los medios necesarios para una evaluación oportuna del cumplimiento a partir de los indicadores antes mencionados.

#### ***Desventajas***

- ✓ Existen empresas que no tienen sistemas de medición basados en indicadores de gestión, por lo que no trabajan a base de objetivos, constituyéndose una real desventaja para llegar hacia la consecución de metas ideadas.
  
- ✓ Al no tener objetivos estratégicos claramente identificados a las entidades se les hace totalmente difícil adaptarse a los constantes cambios externos en el mercado, ya que no son competitivas.

## **Objetivos Específicos**

### ***Ventajas***

- ✓ Al desarrollar los objetivos específicos las organizaciones tratan de salvaguardar los recursos contra posibles pérdidas, evitando perjuicios que puedan verse reflejados en los estados financieros.
- ✓ Ayudan a dar cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad, las cuales pueden ser internas como externas.

### ***Desventajas***

- ✓ Pueden existir pérdidas al no tener controles sobre las operaciones por la falta de comunicación, son la parte económica financiera y existe un grado de desconfianza a la alteración de información financiera.
- ✓ Incumplimiento de las leyes y normas establecidas dentro y fuera de la entidad.

## Identificación de riesgos

### Ventajas

- ✓ Una de las ventajas de la utilización del COSO II es la expansión en el análisis y apreciación de riesgos, debido a que esta metodología liga el establecimiento de estrategias con los objetivos y la evaluación de riesgos, lo cual resulta ventajoso para una organización en materia de prevención. A diferencia del COSO I , la aplicación de esta metodología más avanzada trae mayores beneficios ya que se basa en identificar y prevenir acciones que puedan resultar en perjuicios para una organización.
  
- ✓ La etapa de identificación de riesgos motiva a que surja un compromiso en apoyo a las acciones para la determinación de factores de riesgo externos e internos, buscando así la implementación de mecanismos óptimos para obtener los resultados deseados.
  
- ✓ Otra ventaja de la identificación de riesgos como plan de prevención es que al emplear las técnicas que permitirán la identificación de los mismos, evaluamos nuevamente la parte precedente que es el establecimiento de estrategias y de objetivos de la organización, pudiendo analizar si estos son adecuados para la compañía, o si ocasionan riesgos significativos en su desarrollo.

## **Desventajas**

- ✓ Como desventaja se puede considerar la falta de apoyo de la dirección para realizar las acciones orientadas a identificar eventos y otras actividades que se consideren como potenciales situaciones de riesgo.
  
- ✓ Otra desventaja es la falta del apoyo de los miembros de la organización, para llevar a cabo las actividades de identificación de riesgo, además del empleo de técnicas poco eficientes y obsoletas.
  
- ✓ Como metodología, la desventaja de COSO II es que se debe aplicar de manera completa, no se puede emplear por partes, puesto que es un sistema integrado, que si no se aplica en conjunto no genera los resultados esperados.

## **Evaluación de Riesgos**

### ***Ventajas***

- ✓ Una gran ventaja de la evaluación de los riesgos es que permite considerar la forma en que algunos eventos impactan en las actividades cotidianas de la empresa que podría resultar en potenciales situaciones de riesgo, es así que apoya a la prevención y al monitoreo constante de los mismos para evitar su ocurrencia.

- ✓ Como ventaja de esta metodología frente a la del COSO I, se destaca el uso de técnicas y tecnología avanzada que facilita el trabajo y permite mayor eficiencia en la gestión de los riesgos y evaluación de actividades. Por ello la etapa de evaluación de los riesgos a más de ayudar a la identificación de problemas claves, también nos permite hallar situaciones positivas que pueden explotarse, de modo que traiga consigo beneficios para la entidad.
  
- ✓ Una ventaja de suma importancia se da en el análisis de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y el impacto que el mismo pueda causar, puesto que nos mantiene en un estado de alerta permitiéndonos emplear acciones preventivas y en caso de que estos sean inevitables, permite contar con acciones correctivas adecuadas para evitar que tenga un impacto mayor que ocasione pérdidas considerables. A diferente del COSO I, el que no emplea este enfoque de prevención de riesgos, esta metodología avanzada se vuelve una gran ventaja que sustenta la importancia del empleo del COSO II.

### ***Desventajas***

- ✓ Como desventaja se puede considerar la falta de Involucramiento de la dirección en la evaluación de los riesgos, lo cual resta posibilidades de lograr obtener el mayor éxito posible en los objetivos fijados al no poder desarrollar el total de las actividades necesarias para obtener una óptima evaluación.



- ✓ A diferencia del COSO I, una desventaja de esta metodología avanzada con la aparición de esta etapa de evaluación de riesgos, puede darse en el aspecto económico, debido a que implica incurrir en una serie de gastos para desarrollar las actividades de evaluación plenamente, estos gastos pueden ser de tecnología, de personal capacitado y de infraestructura.

## **Respuestas a los Riesgos**

### ***Ventajas***

- ✓ La gran ventaja del proceso de respuesta a riesgos es que previo a esto se ha realizado la respectiva identificación y análisis de los mismos, lo que nos permite conocer a qué tipo y cantidad de riesgos nos enfrentamos y así recopilar información para decidir qué acciones se pueden emprender lo que resulta en beneficios para una compañía al poder decidir el manejo de los riesgos previo su ocurrencia y no solo corregir cuando este ya se ha suscitado y aceptar las pérdidas que pueda generar, es decir, con este método de análisis más profundo de riesgos se pueden evitar pérdidas monetarias, de tiempo y continuidad de tareas al tener la opción de decidir en cuanto a la aceptación o rechazo de un riesgo, lo cual en el empleo del COSO I no se podía realizar con objetividad.

- ✓ El apoyo de la alta gerencia en la metodología de control utilizada es primordial y se vuelve una ventaja cuando se cuenta con este apoyo en su totalidad, ya que potencia cada una de las acciones emprendidas en este proceso, en especial en la respuesta al riesgo que es una decisión netamente de la alta gerencia, puesto que implica la utilización de más de una metodología, sino también recursos monetarios para implementar actividades de control y emplear un plan de acción para poner en práctica la respuesta al riesgo seleccionada.
- ✓ El establecimiento de la probabilidad e impacto de un riesgo beneficia altamente esta etapa de análisis integral de los riesgos, puesto que permite tener una amplia perspectiva de la situación general de riesgo de una empresa y de ahí parte la identificación de acciones que se deben tomar para el manejo de dichos riesgos, lo que da como resultado el evitar riesgos que pueden ser controlados y el correcto manejo de aquellos que no pueden serlo, evitando y disminuyendo pérdidas que afecten sustancialmente a una organización.

### ***Desventajas***

- ✓ La falta de apoyo que se dé en una organización puede convertirse en una gran desventaja para la consecución de objetivos en materia de riesgos, puesto que a pesar de lograr un análisis correcto, tener a disposición acciones adecuadas para mitigar los mismos, no se emplearían las respuestas a los riesgos más óptimas, debido a que la alta gerencia no apruebe las mismas por temas de costos, de procedimientos o de interés.

- ✓ En materia de costos, puede ser una desventaja que no se cuente con el flujo monetario suficiente para poder implementar esta metodología en su totalidad, puesto que se debe incurrir en gastos de implementación de tecnología, personal capacitado y estudios varios, para determinar qué respuesta al riesgo es la más adecuada y para diseñar el plan de implementación de dicha respuesta.

### **Actividades de Control**

#### **Revisiones de alto nivel**

##### ***Ventajas***

- ✓ Las revisiones de alto nivel son de gran apoyo en el desarrollo de las actividades de control y brindan grandes beneficios a la organización, puesto que realizan un análisis global del panorama en el que se encuentra la empresa en todos los aspectos, permitiendo así sugerir cambios y correcciones oportunas y tomar las decisiones apropiadas a base de resultados que genere la aplicación de esta metodología avanzada COSO II.
- ✓ Una de las ventajas de las revisiones de alto nivel es el análisis de proyectos, implantaciones o cambios varios, lo mismo que permite a la empresa adoptar nuevas metodologías y optimizar las existentes a base de un análisis exhaustivo de falencias y posibles mejoras, así como también de oportunidades que se puedan potencializar.

## ***Desventajas***

- ✓ Una desventaja se constituiría la falta de apoyo y transparencia en la toma de decisiones de la alta gerencia, pues de esto depende el éxito en los resultados que genera un análisis eficiente y eficaz de las operaciones.

## **Gestión de actividades o funciones**

### ***Ventajas***

- ✓ Se considera una ventaja a la Gestión de actividades o funciones, puesto que al evaluar de manera profunda las actividades habituales y extraordinarias de una entidad se obtiene una calificación de rendimiento y se puede, de esta manera, emplear los correctivos necesarios en caso de que no se cumpla con lo esperado hasta el momento de la revisión, así como también se puede potencializar aquellas actividades que tienen un alto rendimiento, lo que trae beneficios operativos, económicos entre otros.
- ✓ Otra de las ventajas que trae consigo la gestión de funciones, es que sirve de apoyo para la etapa de respuesta al riesgo, puesto que se necesitan de actividades de control para poner en práctica la respuesta seleccionada. El análisis de actividades permite crear un historial de sucesos a partir de los cuales se pueden tomar ejemplos para el diseño de nuevos planes de acción para mitigar riesgos.

## ***Desventajas***

- ✓ Un mal análisis o calificación en rendimiento de funciones daría datos erróneos para lograr la aplicación de una correcta respuesta a riesgos, lo que podría desembocar en malas decisiones y perjuicios para la compañía.

## **Procesamiento de la información**

### ***Ventajas***

- ✓ El procesamiento de la información es una ventaja para la organización ya que sirve de filtro, es decir, mide la eficiencia y eficacia de la misma, evaluando, así mismo que esta sea competente, útil y oportuna para el desarrollo de las actividades de la compañía, es así que a través de este elemento se puede obtener muchos beneficios como el ahorro de tiempo y la obtención de mayor precisión en las transacciones con la utilización de la información.
- ✓ El procesamiento de la información también es una ventaja que apoya a la toma de decisiones de la gerencia, puesto que esta se basa en información que da como resultado los sistemas, y que a través de esta etapa, se logra obtener un filtro de información oportuna y confiable, agilizando las decisiones que tome el alto mando y viabilizando las diversas acciones que de éstas dependa.

## ***Desventajas***

- ✓ Una desventaja de la etapa de procesamiento de la información, son los costos, puesto que se requiere de tecnología aplicada a los sistemas de una organización, para que genere información integral, ágil y para que esta pueda ser oportuna y sirva para la toma de decisiones a base de los reportes que se generan a partir de la información existente en los sistemas.

## **Controles físicos**

### ***Ventajas***

- ✓ Los controles físicos constituyen una ventaja para la organización, puesto que sirven de apoyo a los sistemas de control y forman parte de las actividades de inspección más viables de realización, debido a sus bajos costos y facilidad de desarrollo, obteniendo mayores beneficios como la salvaguarda de activos y la verificación física de su integridad.
- ✓ El beneficio que proporcionan los controles físicos a las respuestas de riesgos que robos o pérdidas es sustancial, puesto que proporciona respuestas confiables y permite tomar correctivos adecuados en caso de suscitarse alguno de estos casos.

## ***Desventajas***

- ✓ Una desventaja de los controles físicos es el tiempo que alguno de ellos puede llegar a tomar dependiendo del volumen de una muestra a seleccionar como en el caso de inventarios de mercadería de una fábrica, los sistemas resultarían más ágiles que los conteos físicos.

## **Segregación de Funciones**

### ***Ventajas***

- ✓ La principal ventaja de la segregación de funciones es que ayuda a evitar en cierto grado, errores o fraudes debido a la división de actividades que resulten opuestas y que sean contiguas de un mismo proceso, es así que evita la aparición de riesgos y apoya a conservar el ambiente de control.
- ✓ A más de evitar errores y fraudes, la segregación de funciones ayuda a agilizar procesos mediante la división de actividades a varias personas que puedan ejecutar su desarrollo en un menor tiempo posible.

### ***Desventajas***

- ✓ Una desventaja podría ser el incurrir en costos, ya que se debe contratar a más personal para dividir funciones, con la finalidad de que un solo empleado no lleve todas las etapas de un proceso y evitar errores y posibles fraudes.

## **Información y comunicación**

### **Sistemas estratégicos integrados**

#### ***Ventajas***

- ✓ Al desarrollar sistemas estratégicos integrados las entidades interactúan más con sus clientes, proveedores y accionistas o socios, además de existir mayor vinculación con terceros con la ayuda de los sistemas de información, lo que resulta ventajoso para una compañía.
- ✓ El mayor desempeño de las entidades al tener un diseño arquitectónico estructurado de acuerdo a las necesidades de los sistemas de información y a la adquisición de la tecnología, es una ventaja diferenciadora de las empresas.

#### ***Desventajas***

- ✓ Al tener sistemas estratégicos integrados puede convertirse en una desventaja si no se cuenta con planes de acción frente a situaciones emergentes que pueden paralizar el sistema y al ser integrado puede retardar el flujo de la información.



## **Intercambio con las operaciones**

### ***Ventajas***

- ✓ Cuando existe una Integración de las operaciones, es decir que cada una tiene un objetivo diferente pero un fin común, se llega al intercambio operacional trayendo beneficios en ahorro de tiempo y optimización de tareas.
- ✓ El intercambio de operaciones es una ventaja, puesto que recoge información a través de sucesos, actividades y condiciones que se presentan, las cuales apoyan a la toma de decisiones.

### ***Desventajas***

- ✓ Que se presenten fallos que no hayan sido previstos para el intercambio de operaciones, desvincularía la conexión de las mismas retardando los procesos.

## **Profundidad y oportunidad de la información.**

### ***Ventajas***

- ✓ El profundizar la información es la manera para conocer cómo se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos de la organización.

- ✓ Un buen flujo de información permite a los niveles directivos apoyar el compromiso de los objetivos y la generación de acciones, que permitan controlar los riesgos en el desempeño de los objetivos de la organización.

### ***Desventajas***

- ✓ Al no existir profundidad y oportunidad de la información no se logra un buen control de las actividades.

## **Comunicación**

### ***Ventajas***

- ✓ Establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos sirve de apoyo en todos los niveles de la organización.
- ✓ Se constituye una ventaja cuando la comunicación entre todos los niveles de la organización es fluida y oportuna, ya que agiliza los tiempos de acción frente a determinadas situaciones.

### ***Desventajas***

- ✓ Cuando no existen líneas de comunicación eficaces se retardan los procesos, se omiten datos que aportan a la creación de la información y por ende no se obtiene la información necesaria para la toma de decisiones.

## **Monitoreo**

### ***Ventajas***

- ✓ El Monitoreo es una gran ventaja para una organización, puesto que permite detectar fallos oportunamente, así como también permite identificar oportunidades para potencializar su desarrollo.
- ✓ A través del monitoreo también se puede evaluar el funcionamiento de los controles, puesto que se analiza el correcto funcionamiento de cada uno de ellos y permite evitar riesgos, o a su vez manejarlos de la manera más adecuada.

### ***Desventajas***

- ✓ Existen empresas que no son capaces de crear un tipo de metodología para la realización de evaluaciones constantes, lo cual obstaculiza el monitoreo de la entidad y por ende dificulta la identificación de errores y fallos en los controles que pueden causar perjuicios para una organización.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Como conclusión después de realizar el análisis de los elementos de control interno del COSO II, manifestamos que la implementación de esta metodología avanzada de control trae beneficios a toda aquella organización que la aplique en su totalidad y de manera integral. A partir de dicho análisis destacamos las ventajas que trae consigo esta aplicación en las que resaltamos la optimización en las operaciones habituales de una empresa, lo mismo que se logra a través del correcto funcionamiento del ambiente interno, elemento medular para la base de control de una compañía. A lo largo del desarrollo de nuestra tesis observamos la importancia de la presencia de los controles internos en una compañía; la etapa del establecimiento de estrategias ligada a la de establecimiento de objetivos en conjunto con la evaluación de riesgos, es la fórmula que arroja ventajas sobre una organización en materia de prevención, mediante el análisis y apreciación de riesgos para un oportuno manejo de ellos.

A través del establecimiento de objetivos una empresa tiene clara su meta, sabe a dónde quiere llegar y no se desvía en el camino, para ello debe establecer lineamientos que los guíe hacia la consecución de esa meta, lo que se conoce como la etapa de establecimiento de objetivos anteriormente mencionada. Posteriormente es necesaria la evaluación de riesgos que se hayan suscitado luego de conocer sus propósitos y de fijar las pautas para su obtención, con la finalidad de que no se presenten obstáculos que impidan el cumplimiento de las mencionadas metas, dificultando la operación de una organización.

A diferencia del COSO I, la aplicación de esta metodología más avanzada trae mayores beneficios por lo descrito anteriormente, puesto que se basa en identificar y prevenir acciones que puedan resultar en perjuicios para una organización. En la metodología de control interno COSO II se destaca el uso de técnicas y tecnología avanzada que facilita el trabajo y permite mayor eficiencia en la gestión de los riesgos y evaluación de actividades lo cual resultará en beneficios para una entidad obteniendo mejor rendimiento y evitando la presencia de fraudes, por ello nuestro principal objetivo es difundir las ventajas que conlleva el uso de esta, y la facilidad de aplicación de la misma, la cual es interpretada y aplicada a nivel mundial, con esto se tratará de cambiar la visión de las compañías y que éstas tengan un desarrollo globalizado y puedan interactuar en cualquier medio internacional.

Como todo cambio, esta metodología tiene sus ventajas y desventajas encontrando como mayoría los beneficios de este sistema de control basado en el COSO II, las desventajas que se presentan se pueden contrarrestar con una debida planificación y ninguna de ella cuestiona el adecuado funcionamiento de la metodología. Al realizar un análisis más detallado de los elementos de control interno, lo que se logrará es una mayor eficacia y mejores resultados corporativos, así como también la capacidad de aprovechar oportunidades y evitar riesgos mediante la identificación oportuna de los mismos, que como consecuencia será de gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales.

Para finalizar, nosotras concluimos que la aplicación del sistema de control interno COSO II basado en el análisis de riesgos, es de gran importancia y trae beneficios con su aplicación, además de poseer una fácil implementación, por este motivo recomendamos su utilización en todo tipo de empresas, sean estas públicas o privadas y les brindamos un análisis de los mencionados elementos y la reflexión de sus ventajas y desventajas para que se pueda emitir un juicio y posteriormente una decisión para su aplicabilidad.

## Recomendaciones

Como recomendación podemos indicar que la utilización de los elementos del COSO es esencial para el correcto funcionamiento del control interno en las organizaciones, independientemente de su tamaño o finalidad, debido a que este sirve de apoyo y supervisión de cada una de las actividades de control que existan en el sistema de una compañía. El COSO I ha evolucionado de tal manera que se ha desplegado en más elementos los que fortalecen el manejo del control interno formando el COSO II. Esta nueva y avanzada metodología de control analiza en profundidad al riesgo lo cual permite obtener una respuesta más ágil y oportuna para cada uno de ellos, de esta manera las empresas obtendrán beneficios evitando situaciones de riesgo para su negocio y adquiriendo un mejor desempeño en sus funciones.

Se dice que la metodología COSO II no es conocida en su totalidad por las empresas ecuatorianas, por lo que el desarrollo de nuestra tesis resulta una importante oportunidad de mostrar las ventajas de la implementación de este avanzado sistema de control y poder así motivar su aplicación en nuestro país, para que las empresas puedan adoptar una cultura de prevención y obtener los beneficios que conlleva su aplicación.

A diferencia del empleo del COSO I, con la aplicación de esta metodología, se obtiene mejores resultados corporativos gracias al correcto establecimiento de estrategias y objetivos empresariales lo que aclara el panorama, permitiendo aplicar los procedimientos adecuados para lograr el cumplimiento de dichas metas. La expansión en el análisis de los riesgos es otra de las razones por lo que el COSO II resulta más beneficioso que el precedente, ya que permite un accionar adecuado y acertado frente a los riesgos, a través de su identificación oportuna y la realización de su análisis, lo que permite obtener una respuesta a ellos de manera que se evite su aparición y por ende no dificulte las operaciones de la

organización, o en su efecto que sean tratados de manera que su ocurrencia no afecte de manera significativa algún aspecto de una entidad.

Para concluir nuestras recomendaciones podemos indicar que hemos determinado que la aplicación del sistema de control interno COSO II basado en la evaluación de riesgos, resulta muy beneficioso en nuestro medio puesto que las empresas tienen la oportunidad de disminuir los índices de corrupción y fraude a través de la identificación oportuna y el análisis minucioso de los riesgos, para de esta manera obtener una adecuada respuesta a los riesgos, lo que conllevará a la prevención de acciones negativas para una empresa y al apropiado manejo de los riesgos que puedan presentarse. La implementación de esta metodología puede resultar en una inversión considerable y necesita de una adecuada planificación de tiempos, pero su empleo es sumamente beneficioso y podemos recomendar su aplicación confiable.

## **GLOSARIO Y BIBLIOGRAFÍA**

### **Glosario de Términos.**

**CONTROL.**\_ Es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa.

**ERM.**\_ Gestión del riesgo en respuesta a una necesidad de principios basados en la orientación, para ayudar a diseñar y poner en práctica las entidades empresariales eficaces los enfoques de gestión de riesgos.

**ESTRATEGIA.**\_ Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**OBJETIVOS FINANCIEROS.**\_Aseguran la rentabilidad sostenida para la generación de recursos financieros para la institución.

**MANUAL DE PROCESOS.**\_ Contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA.**\_ Órganos que integra una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados, de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**\_ Elementos a partir de los cuales se puede establecer la comparación respecto del objeto de evaluación o algunas de sus características.



**ESCALAS DE EVALUACIÓN.**\_ Se refiere a cualquier tipo de medida que proporciona una evaluación relativamente rápida sobre una información específica.

**GESTIÓN.**\_ Una de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

**FLUJO GRAMA.**\_ Un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general.

**MERCADO BURSÁTIL.**\_ Es donde se introducen negociaciones de compra y venta de valores, tales como acciones de sociedades o compañías anónimas, bonos públicos y privados, certificados, títulos de participación y una amplia variedad de instrumentos de inversión.

**LIMITE ELASTICIDAD.**\_ Es la tensión máxima que un material elástico puede soportar sin sufrir deformaciones permanentes. Si se aplican tensiones superiores a este límite, el material experimenta deformaciones permanentes y no recupera su forma original al retirar las cargas.

**EROGACIONES.**\_ Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**ACCIONES CORRECTIVAS.**\_ Medidas o adopción de procedimientos que se recomiendan en el informe de auditoría con el objeto de corregir las irregularidades o desviaciones que se observaron.

**ACCIONES PREVENTIVA.**\_ Encaminadas a mejorar los indicadores de desempeño, indicadores de calidad o objetivos de calidad que ya se encuentran en los niveles deseados.

**RENTABILIDAD.**\_ Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**ESPECULACIÓN.**\_ Es la operación comercial que se practica con mercancías, valores o efectos públicos con el único propósito de lucrarse con las variaciones en su precio de mercado, aún cuando en determinadas condiciones la apreciación del producto está garantizada y no es.

**SEGREGACIÓN.**\_ Hace referencia a apartar, separar a alguien de algo o una cosa de otra.

**CUANTITATIVO.**\_ Es el valor numérico que resulta de una medición (de una magnitud) que se expresa con números acompañado por unidades.

**CUALITATIVO.**\_ Se refiere a las características propias e innatas de un ser animado o inanimado.

## Bibliografía

- Administración, F. d. (s.f.). *Universidad de República de Uruguay*. Uruguay.
- AICPA. (s.f.). *Subsidiary of American Institute of CPA's*. Obtenido de [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)
- Association, A. A. (s.f.). *American Accounting Association* . Obtenido de [www.aaahq.org](http://www.aaahq.org)
- Bacon, C. (1996). *Manual de Auditoria Interna* (2da ed.). Mexico D.F.
- Cardozo, Hernán. (s.f.). *Auditoria del Sector Solidario*.
- Commission., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (s.f.). COSO. Obtenido de [www.coso.org](http://www.coso.org)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). COSO. Obtenido de The Association of accountants and financial professionals in business, Regarding internal control: [www.coso.org](http://www.coso.org)
- Comptes de la Comunitat Valencia. (s.f.). *Manual de Fiscalización de la Sindicatura* (Vol. 315).
- coopers, P. w. (29 de Septiembre de 2004). *Congreso de auditoría COSO II-ERM y Sarbanes Oxley*.
- Coso. (s.f.). *Ley Sarbanes-Oxley*. Obtenido de Art. 404: [www.coso.org](http://www.coso.org)
- Dabrowska, J. (s.f.). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, . Obtenido de [www.coso.org](http://www.coso.org)
- Financial Executives International . (s.f.). Obtenido de [www.financialexecutives.org](http://www.financialexecutives.org)
- Fonseca, O. (s.f.). *Sistemas de Control Interno*.
- Foundation, W. o. (s.f.). *Licencia Creative*. Obtenido de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Holmes, Arthur W. (1979). *Principios Básicos de Auditoría* (Mexico ed., Vol. 9 Y10). Mexico: UTHEA.
- Institute of Management Accountants. (s.f.). *Inc. 10 Paragon Drive, Suite 1, Montvale*. Obtenido de (The Association of Accountants and Financial Professionals in Business).
- Justin C. Longenecker . (s.f.). *Administración de Empresas*.
- Lybrand & Coopers . (s.f.). *Interpretación COSO*. Obtenido de [www.coso.org](http://www.coso.org)

management, E. r. (2004). *Nas Audit Red de Conocimientos Especializada en Auditoría*. Permissions.

Mantilla, Samuel. (s.f.). *Control Interno: Informe COSO* (4ta. ed.).

Osorio, Sánchez Israel CPA. (s.f.). *Auditoría 1 Fundamentos de Auditoría de estados Financieros* (2da. ed.). Mexico D.F: Contables, Administrativas y Fiscales S.A de C.V.

Porter., M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rodrigo Estupiñán. (s.f.). *Papeles de trabajo de Auditoria*.

Salesiana, U. P. (s.f.). *Interpretación del informe COSO*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/742/5/CAPITULO%20IV.pdf>

Samuel Mantilla y Sandra Yolima . (s.f.). *Auditoria de Control Interno*.



SISTEMA ORGANIZATIVO											
Entidad:			Supervisado por:								
Alcance:			DISEÑO			CUMPLIMIENTO					
ASPECTOS CONDICIONANTES			SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Califi- cación	Ref PT	Hecho por:	
			6. ¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad? <input type="checkbox"/> ¿La entidad ha realizado recientemente una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?								
7. ¿La entidad ha elaborado el manual de organización y funciones? <input type="checkbox"/> ¿Este documento representa la estructura organizacional vigente? <input type="checkbox"/> ¿Se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado formalmente los medios de comunicación aplicables según las circunstancias?											
8. ¿La entidad ha elaborado su manual de puestos y el reglamento interno? <input type="checkbox"/> ¿El contenido del manual de puestos es consistente con lo establecido en las normas básicas vigentes del sistema de administración de personal? <input type="checkbox"/> ¿El reglamento interno es consistente con lo establecido en el Estatuto del Funcionario Público? <input type="checkbox"/> ¿Se ha presentado el reglamento interno para su compatibilización ante el órgano rector?											
Σ Valores obtenidos											
Óptimo para el factor									40		
Calificación proporcional obtenida											

Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Competencias)

COMPETENCIA DEL PERSONAL											
Entidad:				Supervisado por:							
Alcance:				DISEÑO			CUMPLIMIENTO				
ASPECTOS CONDICIONANTES				SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
				1. ¿El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado considerando la naturaleza y la complejidad de las operaciones que debe desarrollar? <input type="checkbox"/> ¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional? <input type="checkbox"/> ¿Las POAI determinan los requisitos personales y profesionales de cada puesto?							
2. ¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente? <input type="checkbox"/> ¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a la entidad? <input type="checkbox"/> ¿La entidad constituye Comités de Selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los postulantes a los puestos vacantes? <input type="checkbox"/> ¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos?											
3. ¿Poseen la Dirección de la entidad y los ejecutivos que ocupan los cargos de mayor responsabilidad una amplia experiencia funcional? <input type="checkbox"/> ¿La máxima autoridad ejecutiva y sus asesores directos tienen formación profesional y experiencia acorde con las operaciones principales que desarrolla la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Existe una adecuada experiencia funcional en el responsable de la Unidad de Recursos Humanos?											
Σ Valores obtenidos											
Óptimo para el factor								15			
Calificación proporcional obtenida											

Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Estrategias)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA													
Entidad:					Supervisado por:								
Alcance:													
ASPECTOS CONDICIONANTES					DISEÑO			CUMPLIMIENTO					
					SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:	
1. ¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión? <input type="checkbox"/> ¿Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes?													
2. ¿Las estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente? <input type="checkbox"/> ¿Las estrategias son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables? <input type="checkbox"/> ¿Las estrategias han sido elaboradas sobre la base de las normas básicas del Sistema Nacional de Planificación y el Sistema Nacional de Inversión Pública?													
3. ¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad? <input type="checkbox"/> ¿El POA de la entidad surge de una compatibilización de los POA de las áreas administrativas y operativas? <input type="checkbox"/> ¿Los objetivos de gestión de las unidades funcionales son consistentes con los objetivos de gestión de la entidad? <input type="checkbox"/> ¿El presupuesto de la entidad constituye la expresión económica-financiera de las operaciones programadas?													
4. ¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias? <input type="checkbox"/> ¿Existe información sobre cambios en el entorno que puedan afectar el cumplimiento de las estrategias? <input type="checkbox"/> ¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?													
5. ¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión? <input type="checkbox"/> ¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes? <input type="checkbox"/> ¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales? <input type="checkbox"/> ¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?													



Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Políticas)

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL								
Entidad:				Supervisado por:				
Alcance:				DISEÑO			CUMPLIMIENTO	
ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
	1. ¿Existe un reglamento específico de Administración de Personal con procedimientos para cada una de las etapas relacionadas con la dotación, la evaluación del desempeño, la capacitación, la movilidad de los recursos humanos; como también, del registro de la información correspondiente? <input type="checkbox"/> ¿Este reglamento está aprobado por la máxima autoridad ejecutiva de la entidad? <input type="checkbox"/> ¿El reglamento está compatibilizado por el órgano rector considerando las normas básicas vigentes?							
2. ¿Existen procedimientos para la investigación de datos sobre los postulantes a los cargos vacantes, particularmente para el personal relacionado con acceso a activos susceptibles de sustracción? <input type="checkbox"/> ¿Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales o currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad? <input type="checkbox"/> ¿Se investiga si los candidatos han tenido procesos o si tienen procesos pendientes relacionados con responsabilidades por la función pública?								
3. ¿Existen políticas claras para la administración de personal? <input type="checkbox"/> ¿Están formalmente establecidas dichas políticas en el reglamento específico de administración de personal o en el manual de organización y funciones? <input type="checkbox"/> ¿Se actualizan las políticas de acuerdo con las circunstancias? <input type="checkbox"/> ¿Se comunican las políticas para su conocimiento por todos los funcionarios y particularmente por las unidades desconcentradas o ubicadas en otros departamentos?								
4. ¿Existen políticas adecuadas que permiten transparencia en las promociones? <input type="checkbox"/> ¿Están suficientemente explícitos los criterios para las promociones verticales en la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Se considera específicamente para las promociones que los candidatos no hayan tenido cuestionamientos o problemas vinculados con la Ética Funcionaria?								
5. ¿Las políticas en materia de recursos humanos son consistentes con el Estatuto del Funcionario Público y las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal? <input type="checkbox"/> ¿Existe una aplicación inequívoca, objetiva y oportuna de estas políticas? <input type="checkbox"/> ¿Se ha determinado formalmente quien o quienes deben aplicar las distintas políticas para el manejo del personal?								

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL												
Entidad:				Supervisado por:								
Alcance:												
ASPECTOS CONDICIONANTES				DISEÑO			CUMPLIMIENTO					
				SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Califi- cación	Ref PT	Hecho por:	
6. ¿La entidad procura la estabilidad de los funcionarios que demuestren desempeños adecuados? <input type="checkbox"/> ¿Existe interés manifiesto y sincero de la entidad en mantener y capacitar a los funcionarios con buenos desempeños y comportamientos éticos?												
Σ Valores obtenidos												
Óptimo para el factor									30			
Calificación proporcional obtenida												

Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Valores Éticos)

**CUESTIONARIOS PARA EVALUAR EL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL**

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS									
Entidad:					Supervisado por:				
Alcance:									
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO				CUMPLIMIENTO				
	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:	
1. ¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos? <input type="checkbox"/> ¿Existe un Código de Ética aprobado por la Entidad? <input type="checkbox"/> ¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?									
2. ¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la entidad, tanto en palabras como en hechos? <input type="checkbox"/> ¿La Dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional? <input type="checkbox"/> ¿La Dirección propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético? <input type="checkbox"/> ¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios?									
3. ¿Los funcionarios responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Existe una cultura de rendición de cuentas con características de integridad, confiabilidad y oportunidad? <input type="checkbox"/> ¿Los funcionarios prestan colaboración para cumplir las exigencias excepcionales de la entidad relacionadas con el servicio a los usuarios? <input type="checkbox"/> ¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los funcionarios que ejecutan las operaciones?									
4. ¿Existen procedimientos para inducir a todos los funcionarios sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su jerarquía? <input type="checkbox"/> ¿La Dirección ha propiciado la creación de un Comité de Ética para vigilar, difundir y tratar las cuestiones relacionados con la Ética Funcionaria? <input type="checkbox"/> ¿La entidad ha exigido la aceptación formal del Código de Ética por parte de todos los funcionarios sin distinción de jerarquías? <input type="checkbox"/> ¿La entidad realiza inducción sobre los nuevos funcionarios en cuestiones éticas?									
5. ¿La Dirección ha eliminado o reducido los incentivos que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos? <input type="checkbox"/> ¿Existe presión para cumplir con objetivos de gestión poco realistas?									



INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS											
Entidad:				Supervisado por:							
Alcance:											
ASPECTOS CONDICIONANTES				DISEÑO			CUMPLIMIENTO				
				SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
6. ¿Otorga la Dirección reconocimientos para fomentar un tono ético apropiado? <input type="checkbox"/> ¿Existen mecanismos divulgados en entidad para la protección del denunciante sobre el conocimiento de posibles violaciones de otros funcionarios independientemente de la jerarquía involucrada?											
7. ¿Toma la Dirección acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados o violaciones del Código de Ética de la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Los funcionarios entienden que si se les sorprende violando las normas de ética sufrirán las consecuencias? <input type="checkbox"/> ¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la Ética Funcionaria? <input type="checkbox"/> ¿Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas? <input type="checkbox"/> ¿Existe reiteración de comportamientos contrarios a la Ética Funcionaria? <input type="checkbox"/> ¿Existen quejas de los usuarios por actitudes soberbias de los funcionarios vinculados con los servicios que presta la entidad?											
Σ Valores obtenidos											
Óptimo para el factor									35		
Calificación proporcional obtenida											

Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Asignación de Autoridad y Responsabilidad)

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y NIVELES DE AUTORIDAD									
Entidad:					Supervisado por:				
Alcance:									
ASPECTOS CONDICIONANTES	DISEÑO					CUMPLIMIENTO			
	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:	
1. ¿La entidad ha elaborado la programación operativa anual individual (POAI)? <input type="checkbox"/> ¿Se han elaborado POAI escritas para todos los funcionarios de carrera? <input type="checkbox"/> ¿La POAI de cada funcionario ha sido aprobada y remitida a la Superintendencia de Servicio Civil con fines de registro?									
2. ¿Las POAI están adecuadamente elaboradas? <input type="checkbox"/> ¿La POAI describe adecuadamente las funciones específicas y continuas de cada puesto? <input type="checkbox"/> ¿La POAI determina la denominación del puesto, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación dentro de la estructura organizacional? <input type="checkbox"/> ¿Se ajustan las POAI al inicio de cada gestión? <input type="checkbox"/> ¿Se revisan las POAI cuando se modifica el POA de la gestión a efectos de sus posibles adecuaciones? <input type="checkbox"/> ¿El conjunto de POAI es consistente con las actividades y objetivos del POA de la entidad?									
3. ¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad? <input type="checkbox"/> ¿Los funcionarios que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?									
4. ¿La entidad evalúa el desempeño de funcionarios? <input type="checkbox"/> ¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?									
5. ¿La entidad ha elaborado programas de capacitación para los funcionarios de carrera? <input type="checkbox"/> ¿Los programas de capacitación están fundamentados específicamente en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño?									
6. ¿La entidad cuenta con el personal adecuado en cantidad y experiencia para el cumplimiento de sus objetivos? <input type="checkbox"/> ¿La POAI especifica los requisitos personales y profesionales que el puesto exige para el funcionario que lo desempeñe? <input type="checkbox"/> ¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?									
Σ Valores obtenidos									
Óptimo para el factor							30		
Calificación proporcional obtenida									

Cuestionarios para evaluar el ambiente de control (Consejo de Auditoría Interna)

ROL DE LA AUDITORIA INTERNA											
Entidad:				Supervisado por:							
Alcance:				DISEÑO				CUMPLIMIENTO			
ASPECTOS CONDICIONANTES				SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
1. ¿La Unidad de Auditoría Interna (UAI) desarrolla sus trabajos con imparcialidad? <input type="checkbox"/> ¿Los auditores internos han firmado la Declaración de Independencia para la presente gestión? <input type="checkbox"/> ¿Las auditorías cubren las áreas más significativas de la entidad; como también, aquellas que presenten un mayor nivel de riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Los hallazgos informados son analizados bajo la perspectiva de la responsabilidad por la función pública a efectos de determinar los indicios correspondientes?											
2. ¿Tiene la UAI personal adecuado para una cobertura amplia de las distintas áreas y operaciones que desarrolla la entidad? <input type="checkbox"/> ¿El responsable de la UAI tiene el nivel de experiencia e idoneidad necesarias para el desempeño adecuado de su cargo? <input type="checkbox"/> ¿El resto de los recursos humanos de la UAI tienen la competencia necesaria para cubrir la diversidad y complejidad de las operaciones desarrolladas por la entidad?											
3. ¿Tiene la UAI una imagen positiva en la entidad? <input type="checkbox"/> ¿Las unidades funcionales proporcionan oportunamente la información requerida? <input type="checkbox"/> ¿La máxima autoridad ejecutiva de la entidad implanta las recomendaciones aceptadas en los tiempos comprometidos?											
4. ¿La UAI tiene acceso irrestricto y en cualquier momento a toda la información relacionada necesaria para las auditorías y los seguimientos que debe realizar? <input type="checkbox"/> ¿La UAI accede a todas las áreas, archivos e información no confidencial sin restricciones?											
5. ¿La UAI programa y ejecuta su POA con total independencia? <input type="checkbox"/> ¿La UAI coordina con la máxima autoridad ejecutiva de la entidad sin requerir la aprobación de su POA? <input type="checkbox"/> ¿La UAI cumple con las auditorías programadas?											
Σ Valores obtenidos											
Óptimo para el factor									25		
Calificación proporcional obtenida											

## ANEXO 2

### EVALUACIÓN DE RIESGOS

#### Cuestionario para evaluar el componente evaluación de riesgos

Entidad:	Supervisado por:							
Alcance:	DISEÑO					CUMPLIMIENTO		
ASPECTOS CONDICIONANTES	SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:
1. ¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad? <input type="checkbox"/> ¿La Dirección propicia la identificación periódica de riesgos con la participación de los "dueños del proceso"?						[ ]		
2. ¿La Dirección ha establecido quienes serán los funcionarios que participarán en la identificación de riesgos externos e internos? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Se ha definido la oportunidad en que se deben identificar los riesgos?						[ ]		
3. ¿Existen los insumos para el proceso de identificación de riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Se han desagregado los objetivos de gestión institucionales en los correspondientes a cada unidad funcional? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado las interacciones de la entidad con el entorno? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado los recursos que deben ser manejados adecuadamente a efectos de no generar cambios que afecten la ejecución de las operaciones? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?						[ ]		
4. ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes? <input type="checkbox"/> ¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas y análisis del diseño? <input type="checkbox"/> ¿Se han establecido procedimientos para considerar el resultado de los relevamientos efectuados por otras auditorías o el producto de la supervisión ejercida?						[ ]		
5. ¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos potenciales externos e internos? <input type="checkbox"/> ¿Se han establecido procedimientos para desarrollar simulaciones sobre bases estadísticas? <input type="checkbox"/> ¿Se han establecido procedimientos para implantar sistemas de alertas tempranas que permitan detectar cambios generadores de riesgos en el entorno externo e interno?						[ ]		

EVALUACIÓN DE RIESGOS													
Entidad:					Supervisado por:								
Alcance:													
ASPECTOS CONDICIONANTES					DISEÑO			CUMPLIMIENTO					
					SI	NO	N/A	Ref PT	Hecho por:	Calificación	Ref PT	Hecho por:	
6. ¿La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado las características de la periodicidad de la información y las fuentes más confiables para su obtención? <input type="checkbox"/> ¿Se han determinado los responsables de monitorear esta información?													
7. ¿La entidad ha establecido criterios para analizar los riesgos identificados? <input type="checkbox"/> ¿Existen criterios formales para definir la importancia relativa de los riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Existen criterios formales para definir la frecuencia de ocurrencia de los riesgos?													
8. ¿La Dirección ha establecido las características de los Mapas de Riesgos? <input type="checkbox"/> ¿Se ha determinado el funcionario que deberá aprobar el Mapa de Riesgos previa revisión de la documentación de respaldo sobre la identificación y el análisis que se llevaron a cabo? <input type="checkbox"/> ¿Se priorizan los riesgos considerando su nivel en función del producto entre la importancia relativa y la frecuencia de ocurrencia? <input type="checkbox"/> ¿Se establecen las posibles consecuencias de los riesgos residuales identificados? <input type="checkbox"/> ¿Se establecen las posibles acciones que serán consideradas en la administración de riesgos?													
Σ Valores obtenidos													
Óptimo para el componente										40			
Calificación proporcional obtenida													