



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS  
VERSION III**

**Título:**

**“Propuesta de modelo de Control Interno basado en el Método COSO ERM para  
empresas constructoras.”**

Trabajo de graduación previo la obtención del título de:  
**Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros**

**Autora:**

Ing. Katherine Arias P.

**Director:**

MBA, MSc. Esteban Crespo Martínez

**Cuenca – Ecuador  
Enero 2021**

## DEDICATORIA

Este artículo lo dedico a mis 5 personas favoritas del mundo, mi hijo que me dio toda la fuerza, el valor y los ánimos para nunca dejarme caer, a mi mamá que nunca deja de confiar en mí, a mi marido quien me empujo hacer la locura del master y nunca dudo de mí, a mi ñaña Gladys que siempre tiene fe en mí y a mi ángel en el cielo Mina que me dijo que un día podía brillar más que el sol.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a donde estoy y me ha dado las fuerzas para lograr todo.

A mi madre que ha sacrificado tanto por verme brillar y crecer.

A mi hijo que me ha dado las fuerzas para luchar contra todo.

A mi director Magister Esteban Crespo, por haberme ayudado a cumplir un sueño, haberme tenido toda la paciencia del mundo y haberme brindado sus conocimientos y enseñado de la mejor manera como culminar este artículo.

## Abstract

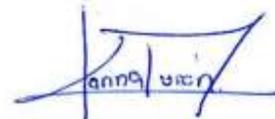
This article proposes an internal control model for construction companies because many of them overlook the importance of an internal control system, which results in multiple deficiencies in processes and procedures and unnecessary and uncontrolled risks. This has led to failure in meeting the companies' objectives. As a result of the investigation, an internal control model based on COSO was obtained. This control is composed of 5 domains and 19 control processes, which will help to maintain complete, reasonable, reliable and real information, an aspect that is necessary for the decision-making process with senior members.

**Keywords:** *Internal Control, COSO, Construction companies, System, Audit, Management of Risk*

Translated by



Katherine Arias P.



**Katherine Daniela Arias Piedra<sup>1</sup>,  
Esteban Crespo Martínez<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup> Departamento de Posgrados

<sup>2</sup> LIDI

Universidad del Azuay

Cuenca, Ecuador

[katytaariasp@es.uazuay.edu.ec](mailto:katytaariasp@es.uazuay.edu.ec)

[ecrespo@uazuay.edu.ec](mailto:ecrespo@uazuay.edu.ec)

## Resumen

En este artículo se propone un modelo de control interno para las empresas constructoras, debido a que muchas de estas pasan por alto la importancia de un sistema de control interno, generando como resultado múltiples deficiencias en procesos y procedimientos y riesgos innecesarios e incontrolados, conllevando al incumplimiento de los objetivos planteados. Como resultado de la investigación, se obtuvo un modelo de control interno basado en COSO, el cual está compuesto de 5 dominios y 19 procesos de control, que ayudarán a mantener información íntegra, razonable, confiable y real, aspecto que es necesario para la toma de decisiones en los altos mandos.

**Palabras Clave:** Control Interno, COSO, Empresas constructoras, Sistema, Auditoria, Gestión de Riesgos.

## Abstract

This article proposes an internal control model for construction companies, because many of these overlook the importance of an internal control system, resulting in multiple deficiencies in processes and procedures and unnecessary and uncontrolled risks, leading to failure to meet the objectives. As a result of the investigation, an internal control model based on COSO was obtained, which is composed of 5 domains and 19 control processes, which will help to maintain complete, reasonable, reliable and real information, an aspect that is necessary for the taking decision-making at the top.

**Keywords:** Internal Control, COSO, Construction companies, System, Audit, Management of Risk

## I. INTRODUCCION

La industria de la construcción es considerada una de las más importantes de la economía nacional. La Revista Gestión (2016) menciona que representa el 10% del PIB, traduciéndose en ventas totales en dólares ese año obtuvieron \$4.796 millones. Según este informe, en Ecuador la distribución de empresas según su tamaño es: i) 50% microempresas, ii) 32% pequeñas, iii) 10% medianas; y iv) 3% grandes empresas.

El valor agregado bruto (VAB) del sector de la construcción, a precios constantes, mantuvo crecimiento hasta 2014, momento en que alcanzó los \$ 6.893 millones. A partir de entonces, ha mantenido una variación anual negativa durante los últimos tres años, -0,79% en 2015, -5,20% en 2016 y -5,94% en 2017. Pese a resultados negativos, debe notarse que, de todos los sectores de la economía ecuatoriana, el de la construcción ha sido uno de los que más crecieron durante la última década, de hecho, entre 2007 y 2017, registró una tasa de crecimiento promedio de 4,18%. [1]

Igualmente, el INEC en su boletín técnico [2], indica que el 84,1% de las nuevas edificaciones son con propósitos residenciales, mientras que las edificaciones con usos no residenciales y mixtos comprenden el 15,9%. El cantón Cuenca tiene un total de 2053 edificaciones por construir y

según la Revista Mundo Constructor edición N°35 , el valor por metro cuadrado promedio es de \$1019,26. [3]

Debido al tamaño de las empresas que se desarrollan en esta industria; la informalidad laboral, inexistencia de procesos de control, funciones no definidas, mal manejo financiero y operativo, entre otros, son prácticas comunes cotidianas, generando potenciales riesgos para las empresas que se desarrollan en el sector.

El control es un factor muy importante para lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, por lo que debe ser correctamente definido, en el tiempo oportuno y con claridad entre cada uno de los miembros de la organización. A nivel organizacional, se realza la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, su incidencia sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico de la auditoría y, esencialmente, la consideración del control como un proceso integrado a las operaciones de la empresa y no como un conjunto de reglas (Superior, 2015).

El riesgo Inherente es aquel que se encuentra vinculado al sujeto, por el hecho de ser quien es. Según Charris [4] en el caso de la empresa es aquel al que se expone sin contar las acciones que la administración realice. Este tipo de riesgo tiene que ver con el giro de negocio o la actividad económica. Por otro lado, se encuentra el riesgo de Control, el cual se da cuando en la organización no se presenta mecanismo alguno que evalúe las actividades que se dan dentro de ésta, o a su vez sean deficientes y no detecten los errores, conllevando a la inexistencia de una cultura de riesgos establecida. En el caso de la empresa este riesgo se torna latente, al no contar con un sistema de control interno.

Finalmente, el riesgo Financiero es la probabilidad de ocurrencia de acciones financieras vinculadas a la ejecución de los procesos productivos y el mercado, que pueden tener un efecto negativo sobre el funcionamiento de la empresa, sus resultados, los trabajadores y el medio exterior. Significa una adecuada percepción y ciencia del riesgo que permite valorar las consecuencias de la acción de las finanzas y créditos sobre la mediana empresa. [5]

Este trabajo tiene como propósito analizar los sistemas de control interno desde la óptica del modelo conceptual COSO, con la finalidad de contrastar en su operatividad dichos sistemas bajo esta concepción. Así, está compuesto bajo la siguiente estructura: i) el estado del arte, donde se indican los trabajos relacionados con esta investigación; ii) la metodología, donde se explica el marco de referencia aplicado; iii) los resultados obtenidos como producto de la aplicación metodológica; iv) la discusión realizada a los resultados adquiridos; y v) las conclusiones y trabajos futuros.

## II. ESTADO DEL ARTE

Las empresas del sector PYMES tiene como una de sus características la falta de formalidad y organización, dando a

que en estas empresas exista una desorganización, carencia de manuales de control interno a su vez de manuales de procedimientos; en el trabajo realizado por Aguirre y Armenta (2012), nos indica que “el control interno en PYMES es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa” [6].

Las empresas de construcción del país son víctimas de fraudes por no contar con una aplicación adecuada de procedimientos, viéndose como un principal candidato para la adopción de la gestión de riesgos empresariales. [7, p. 9].

El término “Sistema de Control Interno” comprende todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad que permiten lograr el objetivo de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de un fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera contable. [8].

La implementación de un sistema de control interno en una empresa debe ayudar a mejorar y potenciar el modelo de gestión interno de la misma; por lo tanto, podemos definir que el control interno según Julio Blanco (2008) persigue dos finalidades:

*Disponer de seguridad razonable sobre varios aspectos:* la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad e integridad de la información, disponer de una adecuada gestión de riesgos y el cumplimiento legal de políticas y procedimientos de la compañía.

Potenciar la Operativa interna de la entidad, incrementar la capacidad de gestión, así como identificar y ayudar a orientar los planes de acción precisos para solucionar posibles deficiencias significativas en los procesos y estructuras de la entidad. [9].

Así mismo, refiriéndose al Control Interno, las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establecen que “El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento” [10].

En aras de mejorar dicho control interno, los organismos internacionales proponen modelos como COSO (abreviado de Committee of Sponsoring Organizations), definido como “la cultura, las capacidades y las prácticas integradas con el establecimiento de estrategias y su desempeño, que las

organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, preservación y realización del valor” [11].

Entre los trabajos relacionados con la gestión de riesgos basados en COSO ERM, se indican los siguientes: i) el trabajo realizado por Gjerdrum, D & Peter, M.(2011), quienes comparan la ISO 31000:2009 con el marco COSO ERM, obteniendo como resultado que los objetivos de este último buscan mejorar el desempeño de la organización a través de una mejor integración de gestión de riesgos, estrategia, control y gobierno, y que el enlace a los objetivos comerciales (en todos los niveles) que plantea ISO 31000, fortalece tanto la relevancia como la importancia de la gestión de riesgos [12].

Por otro lado, XianboZhao et al, proponen un modelo de madurez de riesgo para empresas de construcción, identificando las mejores prácticas de un ERM y la importancia de la madurez de un ERM en firmas constructoras chinas, revelando un compromiso de la junta y la alta gerencia en identificación de riesgos, análisis y respuesta, además del establecimiento de objetivos. En este modelo adoptan la teoría de conjuntos difusos para cuantificar los niveles de implementación de las mejores prácticas. [7]

### III. METODOLOGIA

El método de investigación utilizado para este proyecto es cualitativo, aplicando exploración documental. Para ello se tomó información pública con el objetivo de comprender el comportamiento del mercado. Por otro lado, se analizó una empresa del sector; la cual será denominada HL Construcciones, por razones de confidencialidad de la información, con la finalidad de entender el funcionamiento de la misma. Mediante este análisis, establecer los riesgos más presentes en este tipo de empresas.

Se seleccionaron los componentes del COSO ERM para identificar los principales riesgos del sector de la construcción, i) Ambiente de Control, ii) Evaluación de Riesgos, iii) Actividades de Control, iv) Información y Comunicación, v) Monitoreo; con el fin de implementar la valoración de riesgos, definición de actividades de control, canales de comunicación e información y finalmente elementos de monitoreo y supervisión.

El primer componente de la metodología a utilizar es el Ambiente de Control, el cual comprende normas, procesos, y estructuras donde están las bases para llevar a cabo el Control Interno de una organización. Para entender de mejor manera su aplicación se responde a: ¿existe compromiso por la integridad y los valores organizacionales? ¿La administración ejerce supervisión del desarrollo y rendimiento de los controles internos? ¿Existen asignaciones de responsabilidades y una clara línea de mando en la organización? ¿Se cuenta con personal calificado para las funciones asignadas? ¿Cuenta la organización con un plan de desarrollo profesional y retención de talentos?

Una vez contestadas las 5 preguntas, se procedió a calificar el nivel de riesgo del componente Ambiente de control. Para obtener la calificación, se ponderó cada una de las preguntas en base a los parámetros previamente definidos. Una vez calificada, se buscó la forma más eficiente de solucionar los problemas generados con acciones específicas a solucionar las preguntas con respuesta negativa.

Considerando el segundo componente, Evaluación de Riesgos, se denotan los riesgos que existen en la organización ya sean esos evidentes o no, pudiendo ser internos como externos. La evaluación de riesgos permite examinar detalladamente a la organización para así identificar los eventos que tenga impacto negativo como los riesgos, e impacto positivo como las oportunidades.

Como punto de partida, se identificarán los objetivos organizacionales, los cuales deben contar con la suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de riesgos. Consecuentemente se identifican aspectos sobre su cumplimiento y con ello analizarlos para determinar la manera correcta y eficiente de administración dentro de la organización. Posteriormente se procedió con la evaluación de riesgos para el logro de objetivos y al final la organización establece mecanismos para identificar, analizar y disminuir los riesgos a los que se enfrenta.

Se valoraron los riesgos existentes en la empresa a partir de dos perspectivas: i) la probabilidad y ii) el impacto, teniendo en cuenta que la probabilidad es la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto.

Una vez verificado los riesgos se procedió a valorarlos, y luego a aplicar acciones de mitigación, siendo: i) transferir, ii) tolerar, iii) tratar o iv) eliminar los que interfieran en el alcance de los objetivos organizacionales.

A continuación, se consideró el tercer componente, Actividades de control, que refiere a las acciones establecidas como políticas, procesos o procedimientos que la organización toma con el fin de disminuir los riesgos que perjudiquen al normal desarrollo de las actividades de la empresa. Se consideró su aplicación holística en todas las áreas y funciones de la entidad para que puedan ser efectivas. También se consideró con el componente de Información y Comunicación, el cual dentro del control interno la información es de vital importancia. Este componente sugiere que la información de control interno debe ser identificada, y comunicada dentro de la organización, a cada uno de sus integrantes para que estos puedan cumplir a cabalidad con sus responsabilidades. Además, la información dentro de la entidad debe ser veraz, confiable, actualizada, exacta, accesible y oportuna para que ayude al logro de los objetivos. El último componente considerado es el Monitoreo, el cual se refiere una retroalimentación sobre todos los procesos de control de la organización para así determinar el modo de operación, y cuando lo amerite, identificar los errores existentes dentro del sistema de control interno, y establecer medidas correctivas para esos errores.

## RESULTADOS

La metodología para la gestión de riesgos en la industria de la construcción obtenida está alineada al marco de gobierno COSO III e ISO 31000. Está conformada por 5 dominios: i) AC-Ambiente de control; ii) ER-Evaluación de riesgos; iii) AT Actividades de control; iv) IC Información y Comunicación; y v) AM Actividades de Monitoreo, además de los dominios cuenta con 19 procesos: i) AC1 - Compromiso con los valores organizacionales e integridad corporativa; ii) AC2 - Ejerce supervisión del desarrollo y rendimiento de los controles internos, iii) AC3 - Existen asignaciones de responsabilidades y una clara línea de mando en la organización, iv) AC4 - Contar con personal calificado para las funciones asignadas; v) AC5 - La organización tiene un plan de desarrollo profesional y retención de talentos, vi) ER1 - Identificación de los Riesgos Externo e internos, vii) ER2 - Análisis de los Riesgos; viii) ER3 - Estimación del Riesgo; ix) ER4 - Evaluación de Riesgo; x) ER5 - Respuesta al Riesgo; xi) AT2 - Definición de Actividades de control Gestión de riesgos; xii) AT3 - La organización desarrolla actividades de control; xiii) AT4 - Despliegue de actividades de control interno; xiv) IC1 - La organización obtiene Información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno; xv) IC2 - Comunicación Interna; xvi) IC3 - Comunicación Externa; xvii) AM1 - La organización realiza evaluaciones continuas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando; xviii) AM2 - Comunicación de resultados.

La figura 1 visualiza su estructura.

### 5 DOMINIOS DE COSO Y SUS 19 PROCESOS APLICABLES A UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN

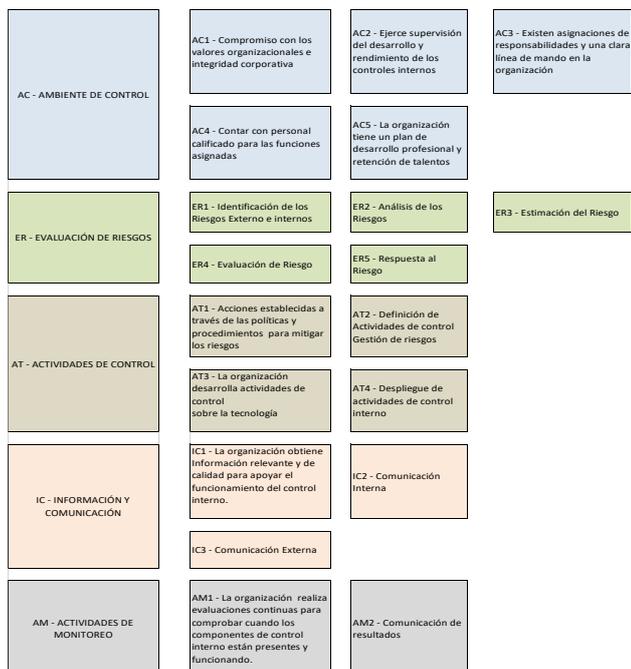


Figura 1. Los 5 Dominios del COSO.

Para la estructuración de la metodología, se consideraron los dominios i) AC-Ambiente de control; ii) ER-Evaluación de riesgos; iii) AT Actividades de control; iv) IC Información y Comunicación; y v) AM Actividades de Monitoreo del COSO III. Para las actividades relacionadas con ER-Evaluación de riesgos también se consideró el proceso genérico de la ISO 31000, en la que se sugiere: i) delimitar el alcance, contexto y criterios; ii) identificar los riesgos; iii) Analizar los riesgos; iv) Valorar los riesgos; y v) proponer un plan de tratamiento de riesgos. Las actividades que se plantean para la metodología son las que se describen en el Anexo.

El proceso AC - AMBIENTE DE CONTROL, contempla el desarrollo de las gestiones administrativas, considerando la estructura organizacional, se detecta la importancia del control interno, es la base del resto de los componentes; este dominio consta de 5 procesos los cuales se detallan a continuación:

- AC1 - Compromiso con los valores organizacionales e integridad corporativa
- AC2 - Ejerce supervisión del desarrollo y rendimiento de los controles internos
- AC3 - Existen asignaciones de responsabilidades y una clara línea de mando en la organización
- AC4 - Contar con personal calificado para las funciones asignadas
- AC5 - La organización tiene un plan de desarrollo profesional y retención de talentos

#### Procedimiento AC1 - Compromiso con los valores organizacionales e integridad corporativa.

El procedimiento de compromiso con los valores organizacionales e integridad corporativa permite identificar los valores compartidos entre la empresa y los empleados. Este procedimiento cuenta con 7 actividades las cuales se enfocan directamente con los valores organizacionales, cultura ética dentro de la organización, estructura organizacional y los objetivos empresariales. Sus actividades son:

- Socializa los valores corporativos
- Comunica el Plan de Estratégico
- Capacita y evalúa al personal sobre valores corporativos
- Crea una cultura ética
- Valida la existencia un código de conducta sobre conflictos, interés, ética y moral
- Verifica la alineación de la estructura organizacional y los objetivos
- Realiza énfasis en la integridad y el comportamiento ético

La Actividad de *socializar los valores corporativos*, la empresa comunica a los empleados sus valores para que estos lo consideren al momento de desarrollar su trabajo y alinearse

a los mismos. Como tarea de esta actividad, se propone realizar inducciones al momento del ingreso de la empresa. Esta tarea será medida con el indicador detallado a continuación:

No. de capacitaciones realizadas / No. de empleados nuevos

En la actividad *comunica el Plan de Estratégico*, la empresa da a conocer a los empleados el plan estratégico para que ellos tengan en conocimiento como se va a desarrollar el mismo dentro de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone ejecutar talleres de socialización de plan estratégico. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

No. de asistentes por área / Total de empleados por área

La actividad *capacita y evalúa al personal sobre valores corporativos, y, Crear una cultura ética*, se refiere a que luego de ingresar a la empresa, se induce al personal sobre los valores corporativos y la cultura ética empresarial, los cuales serán evaluados a la postre para conocer si las capacitaciones han tenido un efecto positivo. Como tarea de esta actividad se propone Ejecutar talleres trimestrales para el personal sobre valores, ética, integridad, honestidad, etc. Esta tarea será evaluada con los indicadores detallados a continuación:

No. de talleres realizados por año

No. de empleados capacitados / Total de empleados

La actividad *valida la existencia de un código de conducta sobre conflictos, interés, ética y moral*, a los empleados se les presenta el código de conducta el cual deben cumplir dentro de la empresa para alinearse con sus valores corporativos. Como tarea de esta actividad, se propone socializar el código de conducta en todos los niveles de la empresa. Esta tarea será medida con el indicador detallado a continuación:

Acta de capacitación anual

La actividad *verifica la alineación de la estructura organizacional y los objetivos*, debe considerarse siempre que la estructura organizacional es una base de la cual se puede guiar a toda la empresa, al igual que los objetivos empresariales los cuales se deben llevar a cabo. Como tarea de esta actividad se propone Realizar semestralmente una junta para ver el cumplimiento de los objetivos. Esta tarea será evaluada a través el indicador detallado a continuación:

Acta de reunión

La Actividad *realiza énfasis en la integridad y el comportamiento ético*, en las empresas siempre se debe dar a conocer a los empleados sobre la integridad que tiene la empresa y más aún sobre la ética que se maneja dentro de la

misma. Como tarea de esta actividad se propone Socializar a los empleados periódicamente sobre la integridad y la ética que se requiere se tenga en la empresa. Esta tarea será evaluada con el indicador detallado a continuación:

Acta de capacitación anual

### **Procedimiento AC2 - Ejerce supervisión del desarrollo y rendimiento de los controles internos.**

El procedimiento ejerce supervisión del desarrollo y rendimiento de los controles internos, los cuales son la base dentro de una empresa, la supervisión implementación y ejecución de éstos, tiene como responsables la dirección de la empresa.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente con la existencia de un manual de control interno dentro de la empresa, el cumplimiento éstos dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Verifica la existencia de un Manual de Control interno
- Evalúa el cumplimiento de controles
- Actualiza periódicamente el Manual de control interno

La Actividad *verifica la existencia de un Manual de Control interno*, en cada departamento de la empresa debe constar con un manual de control interno el mismo que debe ser cumplido a cabalidad. Como tarea de esta actividad se propone Verificar que cada departamento tenga un manual de control interno. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

No. De manuales registrados / No. De departamentos

La Actividad *evalúa el cumplimiento de controles*, cada departamento de la empresa debe tener con un manual de control interno implementado el cual pueda ser evaluado sobre el cumplimiento del mismo. Como tarea de esta actividad se propone Realizar entrevistas periódicamente sobre el cumplimiento los manuales de control. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

No. Entrevistas realizadas por año / No. de departamentos

La Actividad *actualiza periódicamente el Manual de control interno*, como se ha venido diciendo en cada departamento debe existir un manual el cual periódicamente sea actualizado para poder tener una mejor aplicación del mismo. Como tarea de esta actividad se propone Preparar flujogramas y matrices de control en donde se visualicen y evidencien actividades, controles y riesgos; y Realizar un plan de seguimiento, para actualizar las debilidades del manual de

control interno. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Bitácora de control de actualizaciones de manual

**Procedimiento AC3 - Existen asignaciones de responsabilidades y una clara línea de mando en la organización.**

En el procedimiento existe asignaciones de responsabilidades y una clara línea de mando en la organización, la empresa delega autoridades, definen responsabilidades a cada empleado, área o departamento dentro de la misma, tiene segregación de funciones en los diferentes niveles de la organización.

Este procedimiento cuenta con 5 actividades las cuales se enfocan directamente con la existencia de manuales de funciones para cada departamento o área, líneas de mando dentro de la organización y asignaciones de responsables; se detallan a continuación las actividades:

- Indica claramente el grado de autoridad y responsabilidad que se tiene en la empresa
  - Capacita a las líneas de mandos superiores
  - Discute los objetivos de la empresa y se da un seguimiento a los mismos
  - Verifica que exista un Manual de Funciones para los altos mandos
- Delimita funciones mediante un organigrama

La Actividad *indica claramente el grado de autoridad y responsabilidad que se tiene en la empresa*, al momento de ingresar dentro de la empresa se debe indicar al empleado cual va a ser su función dentro de la empresa y cuál es el grado de responsabilidad que va a tener dentro de la misma. Como tarea de esta actividad se propone verificar que exista una socialización sobre el organigrama de la empresa. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº empleados capacitados por Año / Total de empleados de la empresa

La Actividad *capacita a las líneas de mandos superiores*, a pesar de que estos están siempre a la cabeza de la empresa, se debe tener en cuenta que a ellos también se les debe capacitar dentro de lo que es el rol en la empresa. Como tarea de esta actividad se propone realizar capacitaciones semestrales a los jefes de departamento. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

No de jefes departamentales capacitados en el año / Total de jefes existentes

La Actividad *discute los objetivos de la empresa y se da un seguimiento a los mismos*, los altos mandos tienen que estar en conversaciones sobre los objetivos de la empresa, al igual que el seguimiento que se debe realizar a estos ya que esta información es necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone socializar trimestralmente el cumplimiento de objetivos. Esta tarea será medida con el indicador detallado a continuación:

No de capacitaciones realizadas por trimestre / total de empleados

La Actividad *delimita funciones mediante un organigrama*, dentro de la empresa se debe tener siempre un organigrama el cual ayuda a dividir el trabajo de cada departamento, área y empleado, además de que el mismo ayuda a diferenciar claramente los niveles y áreas jerárquicas dentro de la organización entre los trabajadores. Como tarea de esta actividad se propone desarrollar el organigrama funcional de acuerdo con el tipo de cadena de mando de la organización. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Organigrama y cadena de mando (entregables)

**Procedimiento AC4 - Contar con personal calificado para las funciones asignadas.**

El procedimiento contar con personal calificado para las funciones asignadas, la empresa debe contar con personal calificado para cumplir a cabalidad sus funciones dentro de su área o departamento.

Este procedimiento cuenta con 4 actividades las cuales se enfocan directamente con la creación de manuales de procesos para cada puesto de trabajo, procedimientos para la contratación de personal; se detallan a continuación las actividades:

- Implementa procedimientos para la contratación del personal
- Define procesos para la evaluación del desarrollo del personal en cada área
- Crea Manuales de Procesos para cada puesto de trabajo
- Evalúa los conocimientos y habilidades de los empleados

La Actividad *implementa procedimientos para la contratación del personal*, dentro de la empresa deben existir procedimientos que se cumplan al momento de contratar nuevos empleados. Como tarea de esta actividad se propone establecer un manual con los requisitos necesarios para cada vacante de la empresa. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° manuales levantados / N° puestos de trabajo en la empresa

La Actividad *define procesos para la evaluación del desarrollo del personal en cada área*, la empresa debe definir procesos establecidos para el desarrollo de cada empleado dentro de su departamento o área. Como tarea de esta actividad se propone controlar la productividad a través de indicadores basándose en un sistema de puntos mensual. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Objetivos cumplidos / Objetivos propuestos

La Actividad *crea manuales de procesos para cada puesto de trabajo*, en cada área debe existir manuales de procesos que lo empleados deban cumplir, los mismos que deben ser evaluados y socializados. Como tarea de esta actividad se propone identificar e inventariar las tareas de cada puesto de trabajo. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Checklist de tareas por puesto de trabajo (entregable)

La Actividad *evalúa los conocimientos y habilidades de los empleados*, en la empresa se deben tener en cuenta siempre las habilidades o conocimientos especiales que puedan tener los empleados. Como tarea de esta actividad se propone realizar un sistema de indicadores que ayuden a verificar la capacitación, habilidades y conocimientos de los empleados. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Indicadores agregados en un periodo / total de indicadores existentes

Total de capacitaciones anuales / total de empleados de la organización

### **Procedimiento AC5 - La organización tiene un plan de desarrollo profesional y retención de talentos.**

El procedimiento la organización tiene un plan de desarrollo profesional y retención de talentos, la empresa debe contar con planes de desarrollo profesional para sus empleados, los cuales ayuden al crecimiento profesional del personal de la organización.

Este procedimiento cuenta con 4 actividades las cuales se enfocan directamente con planes de carrera, rotación del personal, ascensos dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Verifica la existencia de una alta rotación de empleados
- Evalúa el plan de carrera para los empleados

- Propicia promociones o ascensos dentro de la empresa
- Reconoce por las aportaciones de los empleados

La Actividad *verifica la existencia de una alta rotación de empleados*, dentro de la empresa se debe verificar que no existe una alta rotación de empleados, y de ser este el caso verificar el porqué está existiendo esta novedad. Como tarea de esta actividad se propone aplicar indicadores de rotación de empleados. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° Empleados contratados / N° empleados totales

La Actividad *evalúa el plan de carrera para los empleados*, en la empresa debe existir siempre un plan a desarrollar con la carrera de los empleados, para fidelizarlos a la empresa y denotar la importancia del personal con la misma. Como tarea de esta actividad se propone socializar los planes de carrera con los empleados. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° reuniones anuales con Talento Humano / Total de reuniones con Talento Humano planificadas

La Actividad *propicia promociones o ascensos dentro de la empresa*, la empresa debe dar un seguimiento al trabajo que realiza cada empleado dentro de la misma, para poder propiciar ascenso a los empleados que se lo merezcan. Como tarea de esta actividad se propone realizar concursos de méritos a los empleados. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° concursos realizados en el año / No concursos planificados para el año

La Actividad *reconoce por las aportaciones de los empleados*, la empresa debe valorar las aportaciones que los empleados realicen a la misma, ya sea en ideas, solución de problemas, implementación de procesos, siempre tiene que estar abierto a sugerencias. Como tarea de esta actividad se propone reconocer las aportaciones individuales de cada empleado en su área específica de trabajo. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° reconocimientos públicos totales / N° empleados

El segundo dominio, ER - EVALUACIÓN DE RIESGOS, identifica y analiza los riesgos que existan dentro de la empresa, los cuales afecten al logro de los objetivos; este dominio consta de 5 procesos los cuales se detallan a continuación:

- ER1 - Identificación de los Riesgos Externo e internos
- ER2 - Análisis de los Riesgos
- ER3 - Estimación del Riesgo
- ER4 - Evaluación de Riesgo
- ER5 - Respuesta al Riesgo

### **Procedimiento ER1 - Identificación de los Riesgos Externo e internos.**

El procedimiento de Identificación de los Riesgos Externo e internos analiza los riesgos existentes dentro de la empresa, ya sea tanto internos como externos, los mismos que deben ser evaluados; estos deben ser identificados y analizados para determinar aquellos que están afectando al logro de los objetivos de la empresa.

Este procedimiento cuenta con 2 actividades las cuales se enfocan directamente al análisis de los riesgos ya sean internos como externos; se detallan a continuación las actividades:

- Analiza cada uno de los riesgos que pueden existir dentro de cada departamento
- Analiza los riesgos externos que puedan afectar a la empresa

La Actividad *analiza cada uno de los riesgos que pueden existir dentro de cada departamento*, se fundamenta en que en cualquier departamento siempre existirá algún riesgo, los cuales deben ser encontrados para seguir con el proceso de evaluación de riesgos. Como tarea de esta actividad se propone realizar cuestionarios de valoración de riesgos a cada departamento de la empresa, y desarrollar un procedimiento para observación y mapeo de procesos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° cuestionarios realizados/ N° departamentos  
Organigramas y mapas de procesos.

La Actividad *analiza los riesgos externos que puedan afectar a la empresa*, en el entorno exterior de la empresa siempre existirán riesgos, debemos encontrarlos para seguir con el proceso de evaluación de riesgos. Como tarea de esta actividad se propone realizar un análisis FODA y PEEA de la empresa, y Realizar un análisis de eventos de riesgos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Análisis FODA y PEEA

Bitácora de revisión y actualización del FODA y PEEA Anual

Actas mensuales de reunión del comité de riesgos

### **Procedimiento ER2 - Análisis de los Riesgos**

El procedimiento de Análisis de los Riesgos, se encuentran los posibles riesgos en la empresa, estos deben ser identificados y analizados para identificar aquellos que están afectando al logro de los objetivos de la empresa.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente al análisis de los riesgos verificando cuanto afectan al logro de los objetivos; se detallan a continuación las actividades:

- Verifica si estos están afectando al logro de objetivos
- Verifica que riesgos son los que se aplican a la organización
- Analiza el impacto que estos generan a la organización

La Actividad *verifica si estos están afectando al logro de objetivos*, la empresa tiene que verificar cuales son los riesgos más relevantes que estén afectando al logro de los objetivos. Como tarea de esta actividad se propone medir el cumplimiento de objetivos planificados versus los cumplidos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° objetivos cumplidos / N° objetivos planificados

La Actividad *verifica que riesgos son los que se aplican a la organización*, la empresa tiene que verificar cuales son los riesgos más críticos que estén afectando al logro de los objetivos. Como tarea de esta actividad se propone analizar lo eventos de riesgo de mayor criticidad. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° eventos críticos / Total de eventos de riesgos

La Actividad *analiza el impacto que estos generan a la organización*, la empresa debe tener en cuenta el impacto que los riesgos van a generar a la empresa. Como tarea de esta actividad se propone medir el impacto de los eventos de mayor criticidad. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Frecuencia de eventos / Total de eventos anuales

### **Procedimiento ER3 - Estimación del Riesgo**

Una vez ya identificados los riesgos dentro de la empresa, deben ser analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la potencial significatividad de los riesgos.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente al análisis de la ocurrencia e impacto del riesgo dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Valora la probabilidad y la ocurrencia del riesgo
- Identifica las consecuencias de la materialización del riesgo

- Tiene medidas oportunas para minimizar o eliminar el impacto de los riesgos en el logro de resultados

La Actividad *valora la probabilidad y la ocurrencia del riesgo*, la empresa se enfoca a saber cuan probable es la ocurrencia de que el riesgo se materialice. Como tarea de esta actividad se propone tratar los eventos del riesgo con una matriz de riesgo. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Actas mensuales de reunión del comité de riesgos

La Actividad *identifica las consecuencias de la materialización del riesgo*, la empresa debe tener identificado las consecuencias que este incidente pueda ocasionar para así poder saber cómo remediarlos. Como tarea de esta actividad se propone evaluar las consecuencias en relación con el patrimonio de la entidad. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Actas mensuales de reunión del comité de riesgos

La Actividad *tiene medidas oportunas para minimizar o eliminar el impacto de los riesgos en el logro de resultados*, la empresa tiene siempre que estar alerta cuando se materialice el riesgo y debe tener las medidas que va a utilizar para minimizar el impacto del riesgo dentro de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone verificar los planes de contingencias antes eventos inesperados. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº Actualizaciones al plan de contingencia anual

Actas mensuales de reunión del comité de riesgos

#### **Procedimiento ER4 - Evaluación de Riesgo**

El procedimiento evaluación de Riesgo, una vez ya estimado la materialización de los riesgos dentro de la empresa, estos deben ser evaluados para conocer los más críticos y que podrían afectar de manera grave a la empresa. Este procedimiento cuenta con 1 actividad la cual se enfoca directamente a levantar los eventos del riesgo dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Establece una clara diferencia entre los riesgos inherentes y residuales

La Actividad *establece una clara diferencia entre los riesgos inherentes y residuales*, la empresa debe tener claro la diferencia entre riesgos inherentes y residuales, y cuáles de estos puede aceptar dentro de las operaciones. Como tarea de esta actividad se propone evaluar tratar los eventos del riesgo.

Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº eventos atendidos / Totalidad de eventos al año

#### **Procedimiento ER5 - Respuesta al Riesgo**

El procedimiento respuesta al Riesgo hace referencia a que la empresa debe tener una respuesta a los riesgos, desarrollando opciones y acciones para tener una mejora en las oportunidades, y más aún, en tratar de reducir las amenazas que afecte a logro de los objetivos.

Este procedimiento cuenta con 1 actividad la cual se enfoca directamente a tener planes de acción contra la materialización del riesgo dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Ejecuta claramente planes de acciones de contingencia sobre los riesgos

La Actividad *ejecuta claramente planes de acciones de contingencia sobre los riesgos*, dentro de la empresa debe existir planes de acción de contingencia sobre los riesgos en todos los departamentos, para así estar al tanto al momento de la materialización de éstos. Como tarea de esta actividad se propone validar los planes de acción ante las contingencias planteadas. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº contingencias controladas / Total de contingencias planteadas

El tercer dominio es AT - ACTIVIDADES DE CONTROL, donde se verifican las acciones que se van a establecer dentro de la empresa, como políticas, procedimientos que ayuden a mitigar los riesgos; este dominio consta de 4 procesos los cuales se detallan a continuación:

- AT1 - Acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos para mitigar los riesgos
- AT2 - Definición de Actividades de control Gestión de riesgos
- AT3 - La organización desarrolla actividades de control
- AT4 - Despliegue de actividades de control interno

#### **Procedimiento AT1 - Acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos para mitigar los riesgos**

El procedimiento acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos para mitigar los riesgos, la empresa debe tener establecidos políticas y procedimientos dentro de cada departamento para mitigar los riesgos existentes para así disminuir el impacto que estos generen.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar la existencia de procesos y procedimientos para la mitigación del riesgo frente a la materialización; se detallan a continuación las actividades:

- Verifica la existencia de políticas y procedimientos en todos los niveles de la entidad
- Verifica la concordancia entre el riesgo y el control
- Verifica la existencia de manual de acciones de control

La Actividad *verifica la existencia de políticas y procedimientos en todos los niveles de la entidad*, cada departamento debe verificar la existencia de políticas y procedimientos que ayuden a mitigar los riesgos dentro de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone evaluar continuamente que lo establecido en los manuales de procesos se estén cumpliendo. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° procesos cumplidos / Totalidad de procesos

La Actividad *verifica la concordancia entre el riesgo y el control*, toda empresa debe balancear los riesgos con los controles que va a tener cada uno de ellos, se verificará la concordancia de los mismos con los controles que se proponen para ellos. Como tarea de esta actividad se propone establecer cuestionarios específicos para los riesgos identificados. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Cuestionarios aplicados por riesgo / Totalidad de cuestionarios existentes

La Actividad *verifica la existencia de manual de acciones de control*, la empresa debe tener un manual de acciones de control en cada departamento, de no ser así debe tener uno general para toda la empresa. Como tarea de esta actividad se propone evaluar el cumplimiento de los manuales de control establecidos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° procesos cumplidos / Totalidad de procesos

### **Procedimiento AT2 - Definición de Actividades de control Gestión de riesgos**

El procedimiento definición de Actividades de control Gestión de riesgos, la empresa debe tener definido actividades de control en forma oportuna, como políticas, procesos, procedimientos.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar la existencia de procesos y procedimientos para la mitigación del riesgo frente a la materialización; se detallan a continuación las actividades:

- Socializa las políticas y procesos de cada departamento

- Realiza actividades de monitoreo y control sobre los riesgos de la empresa
- Crea herramientas de evaluación de control interno

La Actividad *socializa las políticas y procesos de cada departamento*, la empresa tiene que socializar cada cierto tiempo las políticas y procesos de cada departamento para así poder tenerlas presente. Como tarea de esta actividad se propone realizar reuniones trimestrales por departamento para revisar políticas y su cumplimiento. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° reuniones realizadas / Total de reuniones programadas

La Actividad *realiza actividades de monitoreo y control sobre los riesgos de la empresa*, no se puede dejar de lado el realizar periódicamente actividades de monitoreo y control sobre los riesgos de la empresa, o por lo menos los riesgos más críticos. Como tarea de esta actividad se propone realizar trimestralmente monitoreos sobre los controles que tienen cada riesgo. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° controles realizados trimestralmente / Total de controles por riesgo

La Actividad *crea herramientas de evaluación de control interno*, la empresa no puede dejar fuera la evaluación de control interno y debe crear herramientas para que estas puedan ser evaluadas de manera eficientes. Como tarea de esta actividad se propone crear cuestionarios, entrevistas, encuestas en cada departamento que se enfoquen al control interno. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Encuestas de control interno (entregable)

### **Procedimiento AT3 - La organización desarrolla actividades de control sobre la tecnología**

El procedimiento la organización desarrolla actividades de control sobre la tecnología, la empresa debe contar con un soporte tecnológico que ayude a procesar la información existente dentro de la misma.

Este procedimiento cuenta con 2 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar la existencia de un sistema informático donde se registre la información de la empresa, la cual debe ser confiable y segura. Se detallan a continuación las actividades:

- Verifica la existencia de un sistema informático para el procesamiento de información de la empresa
- Valida la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información

La Actividad *verifica la existencia de un sistema informático para el procesamiento de información de la empresa*, un sistema informático es una herramienta que debe tener toda empresa, ya que ayudara a tener la información de esta guardada de forma eficaz y ayudará a que la misma sea real y confiable. Como tarea de esta actividad se propone implementar un sistema del control amigable, eficiente y eficaz para la empresa y sus usuarios; capacitar sobre el sistema de manera periódica, en intervalos no mayores a un año. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° inconvenientes solucionados en la implementación/ N° inconvenientes presentados

N° capacitaciones realizadas / N° capacitaciones propuestas

La Actividad *valida la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información*, el sistema informático que tenga la empresa debe ayudar que toda la información sea integra, real y confiable, para que esta ayude a la toma de decisiones dentro de la organización. Como tarea de esta actividad se propone realizar mantenimientos semestrales a toda la información de la empresa; respaldar diariamente la información de cada departamento para dar frente a fraudes informáticos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° respaldos realizados semestralmente

N° respaldos realizados anualmente

#### **Procedimiento AT4 - Despliegue de actividades de control interno**

El procedimiento despliegue de actividades de control interno, la empresa debe tener claro que dentro de ella tiene que existir actividades de control interno, las mismas que puedan ser medidas, evaluadas y sean aplicadas de la mejor forma dentro de la misma.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar que se aplique normas contables, indicadores que ayuden a tener un mejor control interno dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Aplica normas contables y prácticas específicas
- Verifica el cumplimiento normativo interno y externo
- Analiza indicadores de gestión, financieros, de cumplimiento que existan en la empresa

La Actividad *aplica normas contables y prácticas específicas*, la empresa debe tener un control extremo en el área contable teniendo en cuenta que se apliquen las normas correctas para su manejo, al igual que las mejores prácticas dentro de la misma, para que la información obtenida de esta

sea veraz, real, confiable. Como tarea de esta actividad se propone evaluar que los procesos de la empresa se manejen bajo normas internacionales de control interno. Esta tarea será medida con el indicador detallado a continuación:

N° normas internacionales aplicadas

La Actividad *verifica el cumplimiento normativo interno y externo*, se debe tener en cuenta siempre el cumplimiento con las normas vigentes tanto internas, como externas para tener un eficaz manejo de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone verificar el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas establecidas en la empresa. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Checklist de procedimientos cumplidos

La Actividad *analiza indicadores de gestión, financieros, de cumplimiento que existan en la empresa*, ya que estos ayudarán a la toma de decisiones, y mejoras en el futuro de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone elaborar informes sobre el cumplimiento de los indicadores dentro de la empresa y sus objetivos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° de informes de cumplimiento de indicadores

El cuarto dominio que es IC - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, donde denota la comunicación, ya sea interna como externa, la cual provee a la empresa la información necesaria para la realización de controles, la comunicación de estos controles al personal es de vital importancia para que comprendan las responsabilidades sobre el control interno. Este dominio consta de 3 procesos los cuales se detallan a continuación:

- IC1 - La organización obtiene Información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- IC2 - Comunicación Interna
- IC3 - Comunicación Externa

#### **Procedimiento IC1 - La organización obtiene Información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.**

El procedimiento la organización obtiene Información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno, gracias al sistema informático que se integró a la empresa, y al manejo del mismo se puede obtener información real, precisa, confiable que ayude al funcionamiento del control interno dentro de la empresa.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar que existan manuales de procesos para cada área de la empresa, también que exista una comunicación multidireccional dentro de cada departamento y dentro de la organización; se detallan a continuación las actividades:

- Cuenta con manuales de procesos en cada área
- Mantiene un inventario real de las adquisiciones
- Verifica la eficiencia y multidireccional de la comunicación de la información institucional

La Actividad *analiza cuenta con manuales de procesos en cada área*, la empresa debe considerar la necesidad de que en cada área o departamento existan manuales de procesos que deben ser cumplidos. Como tarea de esta actividad se propone verificar que en cada área se cumplan los procesos ya establecidos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Checklist de procedimientos cumplidos

La Actividad *mantiene un inventario real de las adquisiciones*, para tener una información real, veraz y confiable se debe comenzar con mantener un inventario real de cada adquisición que se realizó en la empresa dentro de cada departamento. Como tarea de esta actividad se propone actualizar y controlar diariamente el inventario de adquisiciones. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Inventario disponible / Compras realizadas

La Actividad *verifica la eficiencia y multidireccional de la comunicación de la información institucional*, dentro de la empresa debe existir una multidireccionalidad de información la cual debe llegar a cada área de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone verificar las políticas de comunicación interna, así como los mecanismos utilizados y evidencias que reflejen esta actividad. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Bitácora de revisión

### **Procedimiento IC2 - Comunicación Interna.**

El procedimiento comunicación Interna, verifica la existencia de un proceso de comunicación que difunda la información requerida a todo el personal interno de la empresa, información que sea fiel, veraz, real y confiable.

Este procedimiento cuenta con 4 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar la existencia de un programa de comunicación interna dentro de la empresa, una clara delegación de funciones en cada área; se detallan a continuación las actividades:

- Cuenta con un programa de comunicación interna dentro de cada área
- Verifica que exista una clara delegación de funciones en cada departamento
- Estimula a desarrollar relaciones interpersonales y el espíritu de colaboración.
- Motiva para que los colaboradores aumenten su productividad.

La Actividad *cuenta con un programa de comunicación interna dentro de cada área*, debe existir en cada área el programa de comunicación para así verificar que la información que se distribuya dentro de la empresa sea fiel, veraz, confiable. Como tarea de esta actividad se propone implementar un plan de comunicación interna; mantener una comunicación abierta y conjunta con todos los departamentos y personas. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº participantes en la socialización de plan de comunicación

Nº equipos multidisciplinares formados en la organización

La Actividad *verifica que exista una clara delegación de funciones en cada departamento*, para que así no exista sobrecarga de funciones en algún puesto. Como tarea de esta actividad se propone socializar el plan de comunicación interna y enseñarles su correcto uso. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº participantes en la socialización de plan de comunicación

La Actividad *estimula a desarrollar relaciones interpersonales y el espíritu de colaboración*; motiva para que los colaboradores aumenten su productividad, dentro de la empresa se debe tener la motivación hacia los empleados, de que ellos puedan colaborar dentro de la empresa, no solo con sus labores sino con aportaciones que ayuden a la mejoría de la empresa. Como tarea de esta actividad se propone escuchar y compartir opiniones, soluciones de los empleados a problemas que tengan dentro de la empresa. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N. de casos abiertos por empleados/casos solucionados

### **Procedimiento IC3 - Comunicación Externa.**

El procedimiento comunicación externa, verifica la existencia de un proceso de comunicación externa, una comunicación abierta al exterior de la empresa, donde nos podamos dar a conocer al mercado en general.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente a verificar la existencia de

comunicación externa en la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Existe comunicación externa dentro de la organización
- Comunica al mercado los productos o bienes que se ofrece
- Valida la existencia de un plan de comunicación externa de mercado

La Actividad *existe comunicación externa dentro de la organización*, debe existir dentro de la empresa un canal de comunicación externa que nos ayude a comprender si estamos enfocándonos de una manera correcta con el mercado. Como tarea de esta actividad se propone implementar un plan de comunicación externa. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Nº participantes en la socialización de plan de comunicación

La Actividad *comunica al mercado los productos o bienes que se ofrece*, la empresa debe tener en cuenta una herramienta para saber si lo que se está comunicando al mercado sobre los bienes o servicios que se brindan está proyectando como se espera. Como tarea de esta actividad se propone evaluar la eficacia y eficiencia de las estrategias comercial y de marketing. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Estrategias aplicadas correctamente/ Total de estrategias aplicadas

La Actividad *valida la existencia de un plan de comunicación externa de mercado*, dentro de la empresa debe existir un plan comercial y de marketing que sirva de conector con el mercado al que nos enfocamos. Como tarea de esta actividad se evaluar trimestralmente la aceptación del enfoque de la estrategia comercial y de marketing. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Metas comerciales alcanzadas / Total de presupuesto comercial

El quinto dominio que es AM - ACTIVIDADES DE MONITOREO, donde se evidencia las evaluaciones concurrentes o separadas, las cuales son utilizadas para determinar si los controles internos son efectivos en cada proceso; este dominio consta de 2 procesos los cuales se detallan a continuación:

- AM1 - La organización realiza evaluaciones continuas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.
- AM2 - Comunicación de resultados

### **Procedimiento AM1 - La organización realiza evaluaciones continuas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.**

El procedimiento la organización realiza evaluaciones continuas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando, la empresa de manera continua debe realizar evaluaciones al sistema de control interno para saber si estos controles están funcionando y están siendo activos dentro de la empresa.

Este procedimiento cuenta con 6 actividades las cuales se enfocan directamente a la evaluación del sistema de control interno, al monitoreo y supervisión que se da al mismo; se detallan a continuación las actividades:

- Evalúa continuamente las actividades de monitoreo y supervisión
- Verifica la existencia de un manual de monitoreo y seguimiento dentro de la organización
- Valida la existencia de evaluación de auditoría interna
- Confirma la existencia de autoevaluaciones dentro de la organización
- Evidencia los resultados de las evaluaciones dentro de la empresa
- Comunicar a las diferentes áreas los resultados de las evaluaciones de auditoría interna para mejoras

La Actividad *evalúa continuamente las actividades de monitoreo y supervisión*, dentro de los procesos de la empresa debe existir la evaluación continua a cada uno de ellos, y la supervisión de que se estén ejecutando de manera correcta. Como tarea de esta actividad se propone la revisión de bitácoras de monitoreo y supervisión. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Informes de revisión de bitácoras de monitoreo

La Actividad *verifica la existencia de un manual de monitoreo y seguimiento dentro de la organización*, la empresa debe tener manuales en cada área o departamento para así poder tener políticas a las que regirse, más aún un manual de monitoreo y seguimiento en cada área. Como tarea de esta actividad se propone evaluar el cumplimiento del manual de monitoreo en cada área de la empresa. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Revisión de bitácoras: registros reportados como válidos vs total de registros.

La Actividad *valida la existencia de evaluación de auditoría interna*, la empresa debe tener contar con un área de auditoría interna, para que esta sea la que ayude a tener una evaluación exacta sobre el cumplimiento de los controles dentro de cada área. Como tarea de esta actividad se propone reportar mensualmente los informes de auditoría interna sobre el

cumplimiento de controles internos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

Informes recibidos en el año / 12

La Actividad *confirma la existencia de autoevaluaciones dentro de la organización*; evidencia los resultados de las evaluaciones dentro de la empresa, no puede faltar dentro de la entidad la autoevaluación, en cada departamento o área debe existir para así saber y tener evidencia de donde se encuentran las falencias en los procesos. Como tarea de esta actividad se propone socializar las autoevaluaciones por departamentos para obtener mejoras en los procesos. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° encuentros por áreas mensuales

La Actividad *comunicar a las diferentes áreas los resultados de las evaluaciones de auditoría interna para mejoras*, esta actividad no puede faltar dentro de la empresa, ya que es de vital importancia la comunicación de los resultados de auditoría en cada área o departamento. Como tarea de esta actividad se propone socializar las observaciones obtenidas por el departamento de auditoría a cada área. Esta tarea va a ser medida con el indicador detallado a continuación:

N° encuentros por áreas mensuales

### **Procedimiento AM2 - Comunicación de resultados**

El procedimiento comunicación de resultados, es de vital importancia dentro de la empresa ya que es el que ayuda a evaluar los resultados obtenidos, además de validar si las políticas y procedimientos están presentes y funcionando dentro de la empresa, también se determina el desempeño del control interno en cada área, comunica las deficiencias que existan dentro de cada área o departamento; y monitorea las acciones correctivas.

Este procedimiento cuenta con 3 actividades las cuales se enfocan directamente a la evaluación que se ha obtenido del control interno, las políticas y procedimientos dentro de la empresa; se detallan a continuación las actividades:

- Evalúa los resultados de las evaluaciones.
- Comunica las deficiencias.
- Monitorea las acciones correctivas.

### **DISCUSIÓN**

Entre las pequeñas y medianas empresas de la industria de la construcción, se puede apreciar que en su gran mayoría carecen de controles en diversos ámbitos, tales como financieros, laborales y de gestión. Una de las principales razones por las cuales no existen controles es por la informalidad de la propia industria, como por ejemplo al contratar mano de obra informal. Según la revista Líderes, “Las ramas de actividad con mayores tasas de empleo informal en la región son la construcción y el comercio.”(Lideres, 2015).

La metodología COSO ERM brinda una base de 5 componentes relacionados entre si, los cuales son: i) Ambiente de Control, ii) Evaluación de Riesgos, iii) Actividades de control, iv) Información y Comunicación y v) Monitoreo (López & Guevara, 2016, pág. 3), que ayudará a la organización que implemente adecuadamente un entorno de control, y a gestionar de una forma más eficaz y eficiente los riesgos potenciales.

Gracias a la experiencia de haber trabajado en una empresa local de esta industria, se conoció de primera mano todos los problemas antes mencionados, y surgió la necesidad de realizar una propuesta de modelo de control interno basado en el método COSO ERM para empresas constructoras.

Mediante esta propuesta se espera fundamentar los modelos y normas que regirán en el control interno de empresas del sector de la construcción, identificando aquellas actividades de mayor riesgo y las alternativas más eficientes de gestión de estas, y proporcionando una guía práctica estructurada que servirá como referencia para futuros y actuales participantes de esta industria.

Haciendo referencia al Ambiente de control, no existe un sistema de control interno dentro de la organización lo cual limita promover la efectividad, economía, eficiencia, ética y ecología en la organización, razón por lo cual no se puede dar una supervisión al mismo.

Sin un sistema de control interno la empresa comienza a manejarse de forma perceptiva o más bien a criterio de los dueños y no con hechos y datos comprobables.

Esta afirmación viene de la mano con el dominio del ambiente de control, el proceso existe asignaciones de responsabilidades y una clara línea de mando en la organización, ya que un buen sistema de control se hace en base al organigrama el cual tiene la estructura de la empresa, y si no se tiene el mismo, no se sabe hasta dónde llegan los lineamientos de cada posición, y por ende no existe supervisión, medidas para controlar la gestión de cada área.

Existe una ineficiente línea de mando en la organización, no existen responsables dentro de las áreas de la entidad, también no disponen de organigramas actualizados, manuales de procesos, unidades de auditoría interna ni programas de capacitación del recurso humano.

Por estas razones, se da el caso que se contrata al personal solo por las necesidades que tiene la empresa mas no por las funciones que va a realizar la persona contratada. Esto se da porque no existe un manual de funciones en el que pueda guiarse la organización y al no encontrarse especificadas las mismas, aparecen errores como:

- La persona encargada de contabilidad realiza los pagos a proveedores, ella realiza el cheque, el egreso e ingresa toda esa información al sistema, pero así mismo por no tener especificadas las funciones, el dueño de la empresa paga las facturas, sin tener respaldo alguno, sin saber si esas ya estaban

canceladas, sin restarle el valor de la retención, etc., generando así un conflicto en el área contable.

- No existe un plan de desarrollo profesional y hasta cierto punto no es necesario, ya que al ser una empresa pequeña y familiar no se tiene un personal tan extenso con el cual se pueda generar un desarrollo profesional en la organización; más que nada en este sector el personal más fuerte es el obrero, y con ellos no se puede implementar este plan; al contrario, con ellos se podría implementar un plan de retención de talentos.

El plan de retención de talentos va dirigido al área productiva de la empresa, para que ayude a que los obreros se fidelicen con la organización. Por ejemplo, se evaluaría trimestralmente el ausentismo de los éstos en la organización, se verificará que empleados no faltan, no tiene atrasos, han cumplido a cabalidad sus horario de trabajo, las funciones a ellos encomendadas y a estos se les bonificará económicamente; incentivándolos a cumplir con su trabajo y así ellos sabrán que su trabajo es valorado por la organización, y la misma con este plan los está reteniendo para tener una mejor producción.

La empresa, al no contar con la liquidez inmediata y un inexistente control sobre el dinero recaudado en la empresa, el efectivo obtenido no va direccionado hacia los recursos que necesita la empresa para conseguir los objetivos requeridos, sino al contrario ocasionalmente se destinan a gastos no relacionados al giro del negocio.

La información y comunicación dentro de la empresa es deficiente, no tiene una fluidez dentro de todas las áreas de la empresa, quizás la información más veraz y oportuna se podría dar en el área contable, pero en las áreas administrativas la información tenía mucho recelo y confidencialidad sobre el destino de los recursos de la empresa.

Se debe tener en cuenta que hay dos formas de realizar el monitoreo (seguimiento), a través de actividades permanentes o evaluaciones independientes; las actividades permanentes están dentro de la organización, es el seguimiento que se da día con día y pueden controlarse por las distintas estructuras de la dirección.; en cambio las evaluaciones independientes son actividades de monitoreo que se realizan de forma esporádica, no son rutinarias como por ejemplo auditorías externas.

Los sistemas de información nos ayudan a evaluar y comunicar en donde se encuentran las fallas de control interno dentro de la organización, y así saber de manera oportuna que medidas correctivas se aplicara. La información dentro de la entidad debe fluir en todos los sentidos y en todas las direcciones de manera que esto ayude a una mejor toma de decisiones.

#### CONCLUSIONES

Se pudo concluir como resultado del estudio que las empresas independientemente su sector, tamaño, estructura, operaciones tienen que implementar un sistema de control interno el cual permita a la entidad obtener una razonable seguridad referente a procesos, procedimientos, información, resultados, además de la eficacia y eficiencia de las operaciones realizadas dentro de la misma.

Los dominios y los procesos del COSO III que están estandarizados bajo lineamientos de mejores prácticas internacionales permitieron, conjuntamente con la experiencia mantenida en el ámbito profesional, proponer procedimientos que servirán en la gestión del control interno en las empresas del sector de la construcción.

Tomando como guía cada uno de los dominios establecidos dentro del modelo de control interno, se observará que cada uno de ellos se enfoca en una parte importante de la empresa, partes en las que pueden existir errores, riesgos e inconvenientes; y con la aplicación de cada actividad que se realice dentro de cada dominio se podrá tener una mejor ejecución de los lineamientos de control interno.

Los atributos que tiene cada dominio y proceso del COSO III, permitieron establecer las medidas necesarias para poder implementar las actividades a realizarse; desde el ambiente de control hasta las actividades de monitoreo cimentando las bases de un proceso de control interno eficiente, veraz y oportuno.

Un sistema de control interno bien implementado ayudará a todas las áreas de la empresa a ejecutar de mejor manera cada uno de los procesos y procedimientos establecidos en cada puesto de trabajo, generando así una cadena la cual permita llegar de forma eficiente al cumplimiento de los objetivos.

Dentro de la empresa, ya sea esta pequeña pudiendo ser de estructura familiar, o grande debe estar correctamente definido sus políticas, procedimientos y métodos que se van a cumplir, para así crear acciones que ayuden al momento que se genere algún inconveniente, fraude, o riesgo el mismo que pueda ser detectado de forma rápida y que no llegue a su materialización.

Para que exista una adecuada función entre lo implementado y el giro del negocio, el empresario, o dueño de la empresa, debe estar de acuerdo y debe saber que todo lo que se está realizando es para beneficio de la misma, dándole a conocer que su rol está ahí presente, que él dirige la entidad pero que a su vez debe apoyarse y delegar funciones, ya que sin esto no se puede llegar al logro de los objetivos.

Tener implementado un sistema de control interno ayudará a generar el logro de objetivos, crecimiento empresarial, manejo eficaz y eficiente de las operaciones, y la obtención de información razonable y veraz.

#### IV. REFERENCIAS

- [1] R. G. Silvio Guerra, «El sector constructor, un termómetro de la economía nacional,» *Revista GESTIÓN*, 26 Junio 2018.
- [2] B. T. N. 0.-2.-E. INEC, *Encuesta de Edificaciones, 2018*, Quito, Pichincha, 2018.
- [3] V. Zavala, «El mercado inmobiliario en Ecuador,» *Revista Mundo Constructor N.35*, pp. 24-35, 2019.
- [4] L. F. A. C. Charris Benedetti Juan Pablo, «El riesgo inherente al proveedor como criterio preventivo en la contratación pública,» *Universidad Externado de Colombia, Colombia*, 2016.
- [5] N. B. H. Á. L.-V. Barzaga Sabló, *VALORACIONES ENTORNO AL RIESGO FINANCIERO EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ*, Manabí, 2018.
- [6] A. C. Ricardo y A. V. C. Enrique, «LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO,» *Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76*, pp. 2-2, Marzo 2012.
- [7] X. Zhao, «Desarrollo del modelo de madurez Fuzzy Enterprise Risk Management para empresas de construcción,» *Revista de Ingeniería y Gestión de la Construcción*, 2013.
- [8] *Norma Internacional de Auditoría N.6 Evaluación del Riesgo y Control Interno*.
- [9] B. Julio, «Claves para la implantación de Sistemas de Control Interno,» *Estrategia financiera*, p. 64, 2008.
- [10] Contraloría General del Estado, «Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado,» CGE, Quito, 2009.
- [11] S. HCCA, «Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,» Noviembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Appling-the-COSO-ERM-Framework.pdf>.
- [12] Gjerdrum & Peter, *The New International Standard on the Practice of Risk Management A Comparison of ISO 31000:2009 and the*, 2011.