

Uran, Natalia

**Modelo de gestión de riesgos
para una empresa del rubro de
la construcción de la Provincia
de Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Auditoria**

Director: Sader, Gustavo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA UNA EMPRESA DEL RUBRO DE LA
CONSTRUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE CORDOBA**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN AUDITORÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA UNA EMPRESA DEL RUBRO DE LA
CONSTRUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Trabajo final conforme a los requisitos para obtener el título de Magister en Auditoria

Maestrando: **Cra. Natalia Uran**

Director: **Dr. Gustavo Sader**

Córdoba, xx de xxx de 2021

Resumen

El presente trabajo desarrollado tuvo como propósito proponer un modelo de Gestión de Riesgos en una empresa del rubro de la construcción en la provincia de Córdoba, particularmente en el área de Administración, en los procesos de compras, pagos a proveedores y gastos. Realizada en función a un relevamiento y diagnóstico de la empresa y de los procesos antes mencionados.

El fin del modelo de gestión de riesgos es contribuir al desarrollo de los objetivos, logrando la eficacia de sus actividades; entendiendo que es un proceso realizado por todos los empleados y por la dirección de la organización aplicada a la estrategia de riesgos que tiene la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo y cualitativo, cuyo método de análisis fue aplicar el cuestionario *COSO ERM*, y por otro lado el análisis mediante flujogramas de los procesos, contribuyendo finalmente a la obtención de planes de acción para los riesgos identificados en cada uno de ellos. Finalmente, toda esta información quedó plasmada en una matriz de riesgos y controles, con el objetivo de tener una visión macro de los procesos, riesgos y controles de la organización.

De los tres procesos analizados se encontró deficiencias comunes a los mismos, como falta de comunicación entre las áreas que intervienen, inconsistencias en la gestión de riesgos, falta de capacitación al personal en temas relacionados con la administración de riesgos. Además de los riesgos puntuales detectados para cada proceso.

Índice general

1. Índice de siglas y abreviaturas	iii
2. Índice de gráficos	iv
3. Índice de tablas	iv
4. Índice de cuadros	v
5. Índice de figuras	v
6. Introducción	1
6.1. Planteamiento del problema	2
6.1.1. Alcances y limitaciones de la propuesta	2
6.2. Objetivos del trabajo	5
6.2.1. Objetivo General	5
6.2.2. Objetivos Específicos	5
7. Capítulo I: Marco Teórico	6
7.1. Control	7
7.2. Control Interno	9
7.3. Riesgos	15
7.3.1. Definiciones	15
7.3.2. Tipos de riesgos	17
7.4. Gestión de riesgos	18
7.4.1. Definición	19
7.4.2. Beneficios de la Gestión de riesgos	22
7.4.3. Objetivos COSO ERM	23
7.4.4 Componentes COSO ERM	23
8. Capítulo II: Marco Metodológico	30
8.1. Métodos para evaluar el Control Interno	30
8.1.1. Método de los cuestionarios	30
8.1.2. Método de los cursogramas	30
8.1.4. Método elegido	32
9. Capítulo III: Información general de la empresa del sector de la construcción	36
9.1. Breve Reseña histórica	36
9.2. Misión	36
9.3. Visión	36
9.4. Valores	36
9.5. FODA empresarial	37
9.6. Productos y Servicios	38

9.7 Organigrama de la empresa	38
9.8. Procesos de análisis	39
10. Capítulo IV: Propuesta de Modelo de Gestión de Riesgos	35
10.1. Desarrollo de la Gestión de riesgo Empresarial de los procesos administrativos más relevantes de la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba	35
10.1.1. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado a los procesos	35
10.1.2. Análisis de los procesos mediante Flujogramas	50
10.1.3. Evaluación de Riesgos	55
10.2. Propuesta de Gestión de Riesgos para los procesos analizados	69
10.2.1. Propuesta de Gestión de Riesgos para el proceso de compras	69
10.2.2. Propuesta de Gestión de Riesgos para el proceso de pago a proveedores	73
10.2.3. Propuesta de Gestión de Riesgos para el proceso de gastos	79
11. Capítulo V: Resultados	81
11.1. Conclusiones Generales	81
11.1.1. Conclusiones proceso de Compras	81
11.1.2. Conclusiones proceso de Pago a proveedores	82
11.1.3. Conclusiones proceso de Gastos	83
12. Bibliografía	85

1. Índice de siglas y abreviaturas

A continuación, se expone la tabla de las abreviaturas de mayor utilización en este Trabajo Final de Maestría.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.

COCO: Comité de Criterios de Control de Canadá.

ERM: Enterprise Risk Management.

ISO: International Organization for Standardization.

AAA: American Accounting Association.

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants.

IIA: Institute of Internal Auditors.

IMA: Institute of Management Accountants.

PYME: pequeñas y medianas empresas.

2. Índice de gráficos

Gráfico 10.1: Evaluación del nivel de confianza del proceso de compras	42
Gráfico 10.2: Evaluación del nivel de confianza del proceso de pago a proveedores	43
Gráfico 10.3: Evaluación del nivel de confianza del proceso de pago a proveedores	43
Gráfico 10.4: Mapa de riesgos inherentes del proceso de compras	58
Grafico 10.5: Mapa de riesgos residuales del proceso de compras	58
Grafico 10.6: Mapa de riesgos inherentes del proceso de pago a proveedores	62
Grafico 10.7: Mapa de riesgos residuales del proceso de pago a proveedores	62
Grafico 10.8: Mapa de riesgos inherentes del proceso de gastos	67
Grafico 10.9: Mapa de riesgos residuales del proceso de gastos	67
Grafico 10.10: Mapa de riesgos inherentes total de los procesos analizados	68
Grafico 10.11: Mapa de riesgos residuales total de los procesos analizados	69

3. Índice de tablas

Tabla 8.1: Cuadro de calificaciones	31
Tabla 8.2: Calificación del nivel de confianza y riesgo	32
Tabla 8.3: Definición de Probabilidad	33
Tabla 8.4: Definición de Impacto	33
Tabla 8.5: Calificación de los riesgos	33
Tabla 10.1: Cuestionario COSO ERM Ambiente Interno procesos, compras, pago a proveedores y gastos.	35
Tabla 10.2: Cuestionario <i>COSO ERM</i> Establecimiento de objetivos en procesos, compras, pago a proveedores gastos.	37
Tabla 10.3: Cuestionario <i>COSO ERM</i> Identificación de eventos en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.	38
Tabla 10.4: Cuestionario <i>COSO ERM</i> Evaluación de Riesgos en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.	39
Tabla 10.5: Cuestionario <i>COSO ERM</i> Actividades de control en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.	39
Tabla 10.6: Cuestionario <i>COSO ERM</i> Información y Comunicación en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.	39
Tabla 10.7: Cuestionario <i>COSO ERM</i> Monitoreo en procesos, compras,	

pago a proveedores y gastos.	40
Tabla 10.8: Evaluación total del nivel de confianza y riesgo de los procesos.	41
Tabla 10.9: Deficiencias y riesgos detectados por componente <i>COSO ERM</i> Compras	55
Tabla 10.10: Matriz de riesgos y controles proceso de compras	57
Tabla 10.11: Deficiencias y riesgos detectados por componente <i>COSO ERM</i> Pago a proveedores.	59
Tabla 10.12: Matriz de riesgos y controles proceso de pago a proveedores.	61
Tabla 10.13: Deficiencias y riesgos detectados por componente <i>COSO ERM</i> Gastos	63
Tabla 10.14: Matriz de riesgos y controles proceso de gastos.	66
Tabla 10.15: Autoevaluación empleados	73
Tabla 10.16: Ficha seguimiento de objetivos por área	74
Tabla 10.17: Ficha Relevamiento de tareas y funciones	76

4. Índice de cuadros

Cuadro 8.1: Mapa de Riesgos	34
Cuadro 9.1: Foda empresarial	36
Cuadro 10.1: Flujograma proceso compras	51
Cuadro 10.2: Flujograma proceso pago a proveedores	53
Cuadro 10.3: Flujograma proceso gastos	55
Cuadro 10.4: Propuesta mapa de inducción	70
Cuadro 10.5: Plan de Comunicación	72
Cuadro 10.6: Propuesta Resultado objetivos planteados	82

5. Índice de figuras

Figura 7.1: Etapa de los controles	8
Figura 7.2: diferencias de componentes entre <i>COSO I</i> y <i>II</i>	11
Figura 7.3: estructura de control <i>COSO</i>	13
Figura 7.4: evolución del modelo <i>COSO</i>	20
Figura 7.5: componentes <i>ERM</i>	24
Figura 7.6: Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo	26
Figura 7.7: Formación del riesgo aceptado	27

6. Introducción

El riesgo puede definirse como un evento incierto que afecta al cumplimiento de los objetivos de una organización, ya sea de manera positiva o negativa, por lo que es importante el papel de la gestión de riesgo, que se refiere a un proceso realizado por la alta dirección y todos los empleados, que tiene como fin tratar a los riesgos inherentes, independientemente del tamaño y naturaleza de la empresa.

Al respecto, la organización, al tener como propósito realizar operaciones dentro del rubro de construcción en la provincia de Córdoba, está expuesta a múltiples riesgos, entre ellos, los operativos, de crédito, de liquidez, de mercado y tipo de cambio. No obstante, se observa que no hay un proceso operativo que deje plasmado el análisis de riesgos que se realiza en los procesos de compras, pago a proveedores y gastos, la metodología de trabajo es la que decide cada responsable de área.

Con estos antecedentes, surge la necesidad de una gestión adecuada de los riesgos para un control interno eficaz y eficiente, siendo una de las principales herramientas utilizadas para el análisis del control interno el modelo *COSO ERM*. Para dar cumplimiento al propósito de la investigación que es proponer un modelo de Gestión de riesgo empresarial, para la empresa del rubro de construcción de la provincia de Córdoba en los procesos de compras, pago a proveedores y gastos, que asegure a la dirección la eficacia de las actividades, se realizó un estudio de caso descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo, estructurando el Trabajo Final de Maestría en cinco capítulos.

En el primer capítulo se realiza una descripción de los aspectos importantes relacionados al marco teórico referencial de la Gestión de Riesgo empresarial; en el segundo se aborda la metodología que se utilizó y las referencias y conceptos de los procesos analizados.

En el tercero se realiza una breve descripción de la situación actual de la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba; en el cuarto capítulo se desarrolla el modelo de gestión empresarial, con la propuesta planteada frente a los riesgos y finalmente, en el quinto capítulo se establecen las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

6.1. Planteamiento del problema

6.1.1. Alcances y limitaciones de la propuesta

En la actualidad las empresas buscan profesionalizar sus negocios, tomar decisiones estratégicas en función de sus objetivos, gestionar sus riesgos y pensar a futuro el rumbo de la empresa.

En los países desarrollados y por sobre todo en las grandes empresas, la gestión de riesgos se encuentra inmersa en las organizaciones, con departamentos destinados solo a este trabajo y con remuneraciones atadas al cumplimiento de los mismos, con un constante estudio de los modelos internacionales y un trabajo diario para lograr la aplicación de los mismos.

En Argentina la aplicación de estos temas no crece con la misma velocidad que a nivel internacional, los encargados de prestar estos servicios de asesoría son los estudios contables de mayor reconocimiento, con la particularidad que su cartera de clientes son aquellas grandes empresas que cumplen con ciertos requisitos para pertenecer en este círculo. Sus trabajos constan de la aplicación de los estándares internacionales de control interno, siguiendo con la implementación de los mismos que luego será monitoreada por algún sector existente de las empresas, por lo general siempre es Auditoría Interna de las mismas.

Lo anterior muchas veces no se logra, porque las Pequeñas y Medianas empresas son las más carentes de modelos de gestión de riesgos, ya que no cuentan con controles internos estandarizados, políticas y procesos definidos o trabajan en la informalidad. Es por ello que, cuando intentan su aplicación, se le presentan obstáculos vinculados al exceso de teoría o burocracia en el proceso, o a los costos asociados a su implementación que no siempre se trasladan en valor agregado dentro de la empresa, con lo cual terminan por abandonarlo.

En este sentido, Castañeda Parra (2013) identificó que gran cantidad de Pymes, especialmente en Latinoamérica tienen deficiencias en aspectos como el sistema de gestión, los procesos, el factor humano y los sistemas de información y de diagnóstico. Estos cuatro elementos generalmente se traducen en pérdida de clientes o de participación en el mercado, insuficiencia en ventas o reducción de ingresos o de utilidades y la falta de rentabilidad (pág.4).

Por otra parte, y de forma más particular, las empresas que se encuentran en el sector de la construcción en la Argentina, se hallan expuestas a riesgos por su actividad; uno de los más altos es el riesgo laboral y de accidentes de trabajo, pero si nos introducimos un poco más en su actividad podemos entender que los riesgos son mayores, en cuanto los regímenes de tributación especiales y su cumplimiento, el constante cambio de precio de los materiales de construcción por su relación con el dólar, la informalidad de toda la cadena de personas que participa en el proceso, entre otros.

Con respecto a la estructura de costos de la empresa, la misma se valúa en pesos, por un lado, el costo de los materiales y por el otro el de la mano de obra. El proceso de actualización se realiza mediante el índice de la cámara de construcción de Córdoba. Sin embargo, la cotización de la moneda estadounidense, dólar, se encuentra directamente relacionada, ya que al variar la cotización con respecto al peso argentino ocasiona que los costos de construcción se encuentren constantemente en suba.

Teniendo en consideración este riesgo externo, del tipo de cambio, será de vital importancia que la organización consiga realizar compras estratégicas con los proveedores, realizando contratos que beneficien a la empresa, también se debe trabajar fuertemente en el acopio de materiales que se puedan realizar en los depósitos.

Todo esto debe estar acompañado de una estrategia y planificación financiera adecuada, en cuanto a las inversiones a realizarse, los plazos de pagos a los proveedores, las cobranzas a los clientes, con el objetivo de encontrar un equilibrio financiero para la empresa.

Ahora bien, tal lo mencionado en párrafos anteriores, no pueden acceder todas las empresas a estos servicios, tampoco pueden lograr las Pymes de Argentina una aproximación a la gestión de riesgos y a la aplicación de un modelo que viva diariamente en las organizaciones. O podemos suponer que de acuerdo al tamaño de empresa serán sus riesgos y por sobre todo el impacto económico, pero esto no quiere decir que las empresas medianas no puedan trabajar de formas organizada, con objetivos claros y con proyección a futuro, ya que independientemente del tamaño de empresa, los procesos de gestión son los mismos.

6.1.2. Aportes teóricos y/o prácticos al campo disciplinar

La necesidad constante, incertidumbre y preocupación que tienen los directivos de la empresa del sector de la construcción, específicamente las personas que toman decisiones hacen que sea necesario implementar un modelo de gestión de riesgos.

En línea con lo antes mencionado, IIA España (2019) destaca que toda empresa lleva a cabo sus operaciones con un fin último, la creación de valor. Pero este fin no puede alcanzarse sin asumir ciertos riesgos. Por ello, para obtener los resultados deseados, gestionar una empresa implica gestionar riesgos, y para poder hacerlo con garantías, las empresas deben definir su sistema de gestión de riesgos (pág. 9).

Si bien la empresa ha logrado conseguir un crecimiento exponencial en su actividad, existe la necesidad de construir una organización sostenible, con proyección a futuro de sus actividades. Para lograr afrontar las amenazas del entorno y la competitividad del mercado. En consecuencia, la gestión de riesgos planificada contribuirá al logro de objetivos y estrategias.

En este sentido, Hernández (2018) indica que es vital para las pequeñas y medianas entidades que hagan un examen minucioso de su sistema de control interno, pues este es un proceso sinérgico hecho por todos los individuos de una organización, dirigido a alcanzar las metas, a prevenir la pérdida de los recursos y a garantizar el aseguramiento de la información contable y financiera, reconociendo en este sistema de control interno la organización de la entidad, para la gestión de sus riesgos (pág. 2).

Actualmente no se obtiene una claridad en materia de los riesgos a los que está expuesta la empresa y cuáles serían sus impactos, por lo tanto, la herramienta de las Matrices de Riesgos y controles servirían para mapear los mismos en los procesos claves de la organización y preparar a la empresa, tanto en los procesos, los controles internos y el personal que trabaja en la misma.

En la actualidad, muchas empresas de tamaño mediano desconocen cuáles son sus riesgos, ya sean externos o internos, por lo tanto, la gestión que pueden realizar de los mismos es cuando estos se producen es decir de forma retroactiva. El modelo plantea un conocimiento y mapeo previo de los riesgos de la organización.

Por lo general, los directivos de las empresas buscan contratar auditores internos con el objetivo de poder detectar los riesgos y fraudes, pero el trabajo de la gestión de riesgos va más allá que el de la Auditoría Interna tradicional. No tiene como objetivo detectar desvíos e informarlos, si no anticiparse a los hechos, trabajar con información a futuro y hacer foco en aquellos procesos que implican un riesgo más elevado.

Las organizaciones están sufriendo cambios continuamente: nuevos requisitos, cambios en el entorno, cambios regulatorios y otros. Asimismo, cada cambio que se produce lleva asociado una serie de riesgos que pueden derivar en resultados no deseados (Soler González et al., 2018, pág. 11).

Esta situación implica a las organizaciones anticiparse a eventos que pueden ser negativos o no deseados, para mantener la estabilidad de sus procesos, sus negocios y que continúe el desarrollo normalmente.

Una gestión de riesgos con compromiso por parte de los directivos, hará que la organización se fortalezca y que sus bases sean más sólidas, lo cual acompañará para todo el potencial crecimiento que pueda tener la misma, en la actividad de construcción como en otro negocio que se deseen emprender. En este marco el pensamiento a futuro es fundamental, ya que los beneficios no se pueden ver de forma inmediata, pero si contribuirá para la mejora interna de cara a los posibles riesgos y a la expansión de la organización.

6.2. Objetivos del trabajo

6.2.1. Objetivo General

Proponer un modelo práctico de gestión de riesgos para una empresa del rubro de la construcción privada de la provincia de Córdoba, dedicada a la construcción de viviendas familiares.

6.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar y analizar los potenciales riesgos de la empresa. Mapa de Riesgos.
2. Diseñar matrices de riesgos y establecer controles para los riesgos no aceptados.
3. Establecer mejoras para las deficiencias de control interno detectadas.

7. Capítulo I: Marco Teórico

En este estudio se analizará la gestión de riesgos, puntualmente aplicada a una empresa del rubro de la construcción. Para llegar hasta los conceptos propios de riesgos y de modelo de riesgos, es necesario entender qué es el control interno dentro de una organización, previo conocimiento de conceptos claves de control.

Previamente a los conceptos de control y su relación con los riesgos, es necesario entender brevemente la teoría de la Agencia y cómo funcionaría dentro de una organización. A continuación, se desarrollan conceptos para comprender la teoría.

La teoría de la agencia tiene sus orígenes en los planteamientos de Jensen y Meckling (1976) quienes definen la relación de la agencia como un contrato en que sus propietarios (el principal) contratan a otras personas (agentes) para que realicen ciertas actividades en su nombre que no pueden o no quieren realizarlas por sí mismos, lo que implica delegación de cierto grado de poder, legitimidad en el agente, como también en incurrir en costos de agencia (Acosta Palomeque, 2018, pág. 13)

Esta teoría se relaciona con los conceptos de control interno, gestión de riesgos y gestión de la información, ya que la dirección bajo estos modelos de agentes tendrá un acceso un poco más limitado a la información y a la gestión del negocio. Es por ello que la dirección tratará de poner sus esfuerzos y recursos en construir modelos de controles que funcionen bajo cierto grado de razonabilidad, pensando en que los objetivos finales de la organización se puedan llevar a cabo.

Además, la Dirección de una organización, será la encargada de establecer la cultura de la gestión de riesgos en todos sus niveles.

La Alta Dirección de la Organización, como responsable de la gestión, control y supervisión de este tipo de riesgos, debe definir el alcance de su compromiso y fomentar una cultura alineada con la voluntad de cumplir, siendo ejemplo de tal compromiso. (IIA España, 2018, pág. 7)

7.1. Control

Podemos encontrar muchas definiciones acerca del control, a continuación, expondremos las más importantes para este estudio.

Se entiende por control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información (Rusen, 2006, pág. 6).

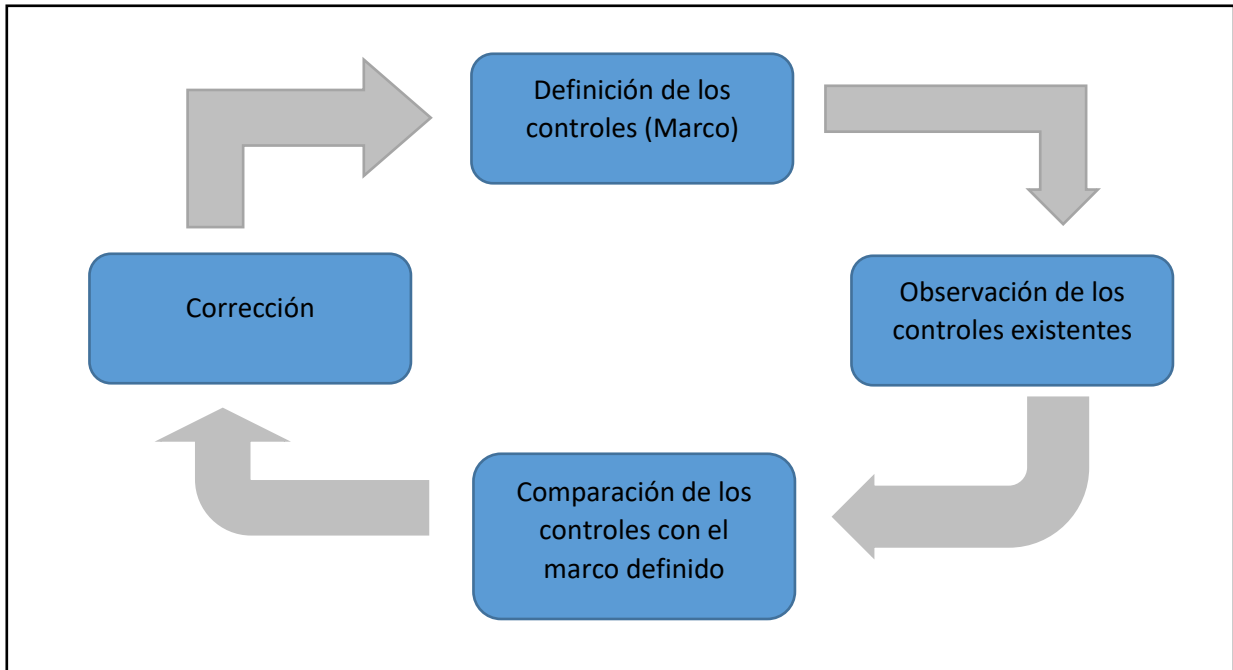
Por otra parte, Fayol estable como definición de control que consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente (Fayol, 1949, pág. 10).

A los fines de este estudio, tomaremos al control como una actividad que se desarrolla en la organización, basada en un marco definido previamente por los integrantes, que tiene como objetivo detectar desvíos a ese marco y corregirlos. También se retroalimenta debido a que detecta y corrige.

Además, estos controles pueden ser llevados a cabo por personas que ejecutan una determinada tarea o un sistema que realiza controles de forma automática en los procesos administrativos.

Como se puede observar en la figura 7.1, el control en una organización, tendrá las siguientes etapas:

Figura 7.1: Etapas de los controles



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describe cada una de las etapas detalladas en la figura 7.1:

1. Establecimiento de controles estándares

En esta etapa cada empresa en particular según su actividad económica, y aún más puntual para cada uno de sus procesos, definirá aquellos controles para las operaciones que entiendan que le ayudan a disminuir errores o evitar fraudes.

2. Inspección u observación del funcionamiento de los mismos

En esta etapa se analizará mediante relevamientos o pruebas, el funcionamiento de cada uno de los procesos y sus controles.

3. Comparación en función del marco definido

Aquí se definirá si los controles establecidos en el marco se llevan a cabo y si los mismos son los más adecuados o no.

4. Corrección

En función de la etapa anterior y sus resultados, se harán las correcciones necesarias a los controles.

Este proceso no será estático, podrá ir cambiando a lo largo del tiempo en una organización, se podrán definir nuevos marcos de controles que luego serán necesarios aplicar en las siguientes etapas. Los controles y los procesos se encontrarán en constante revisión en una empresa, con el objetivo de lograr la eficiencia de las operaciones.

A continuación, desarrollaremos un concepto de control más específico dentro de una organización.

7.2. Control Interno

Para introducirnos en la gestión de riesgos, es necesario comprender qué es el control interno, qué papel juega en las organizaciones, cuál es su importancia y cómo se relaciona con la gestión de riesgos empresariales.

El “*Committee of Sponsoring Organizations*” (COSO) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Fue fundado en 1985 para patrocinar a la “*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*” (conocida como la “*Treadway Commission*”) y se encuentra conformado por las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos: la “*American Accounting Association*” (AAA), el “*American Institute of Certified Public Accountants*” (AICPA), el “*Financial Executives Internacional*” (FEI), el “*Institute of Internal Auditors*” (IIA), y la “*National Association of Accountants*”, hoy convertida en el “*Institute of Management Accountants*” (IMA).

El Comité es totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan e incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York (NYSE).

En 1992, el Comité emitió el *framework* sobre control interno, que se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma de encarar el control interno en cualquier organización. Destinado para que las organizaciones evalúen y mejoren los sistemas de Control Interno, generando una definición en común.

Esta publicación surge por los hechos que acontecieron en 1985 en Estados Unidos, donde debido a las malas prácticas por parte de las empresas generaron una crisis en el sistema financiero de esa época.

El comité publicó el informe *COSO I*, integrando los diversos conceptos en una sola definición de control interno:

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables (*COSO I*, 1992)

Con la introducción de este informe se comenzaba a unificar los conceptos de control interno en las organizaciones y en las demás entidades de Auditores Internos. En su mayor parte esto sucedía en Estados Unidos y en Europa, y no eran conceptos todavía aplicados a países como Argentina.

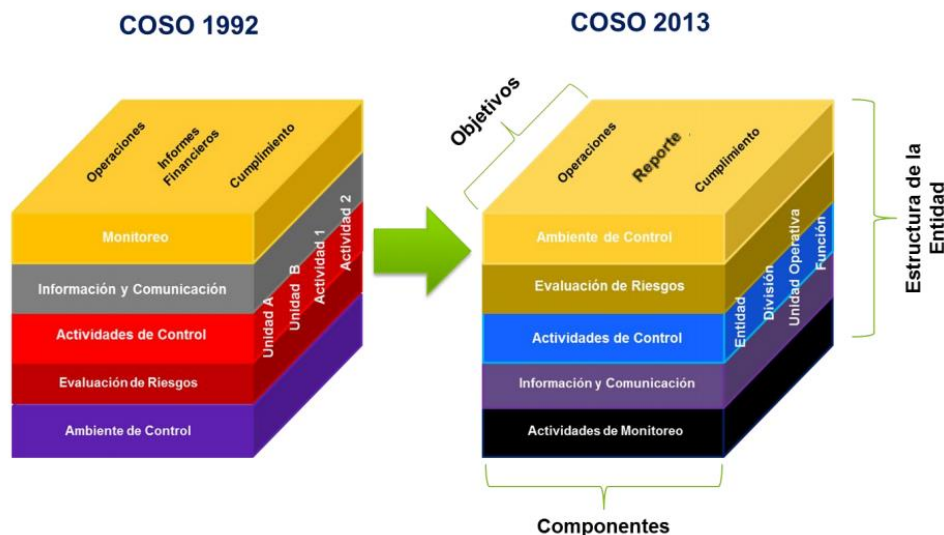
Algunos autores como Laski (2000) hacen referencia al control interno como un enfoque integral que se levanta a manera de un mecanismo de aprendizaje continuo tanto para los individuos en la organización como para ella misma (Hernández, 2018, pág. 451).

Si avanzamos en la línea de tiempo, el Comité emitió otro documento, denominado "*Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework*" y que en la actualidad se conoce como *COSO II* o *COSO ERM*. Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para encarar la gestión de riesgos, no había una terminología común para el tema ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos.

El *COSO II* vino a llenar ese vacío: al reconocer la necesidad de una guía definitiva para la gestión de riesgos, el Comité inició un proyecto en el año 2001, el cual fue liderado por

PricewaterhouseCoopers y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades patrocinantes del Comité.

Figura 7.2: diferencias de componentes entre COSO I y II



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (2017, pág. 4)

Como se observa en la figura, el *COSO ERM* agrega más componentes a la estructura de control interno para dar más detalle a cada una de las etapas.

Si bien ambos marcos de información son compatibles, es decir que el *COSO II* no reemplaza al I, el segundo llega para dar un tratamiento especial a la gestión de riesgos, y no solamente detectarlos o reducirlos simplemente.

Continuando con el desarrollo de los conceptos más importantes del control interno, se detallan sus objetivos y componentes establecidos en los estándares.

De acuerdo a Estupiñan Gaitan (2006) el control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (pag.41).

De acuerdo al concepto mencionado anteriormente se puede destacar lo siguiente:

- Si bien es efectuado por la alta dirección de las empresas, es un proceso que necesariamente involucra a todo el personal de la misma, y es de vital importancia para el proceso, que cada uno cumpla con su rol definido en el mismo.
- Por otra parte, aporta una seguridad razonable, esto quiere decir que no es absoluta para el logro de objetivos.
- Elimina subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada integrante, sin tener en cuenta los objetivos de la organización.

La importancia del control interno radica en que las organizaciones, tanto públicas como privadas, pueden desarrollar sus actividades y operaciones de forma eficiente, y así lograr cumplir sus objetivos estratégicos. Un sistema de control que funcione de forma adecuada, será capaz de detectar aquellos posibles fraudes que puedan ocasionar pérdidas para las empresas.

El control interno instalado en las organizaciones, junto con una cultura sólida establecida en las mismas, permitirá proyectar a futuro, planteando objetivos y metas a largo plazo, constituidos sobre la base de operaciones eficientes y eficaces.

Como se mencionó anteriormente, el control interno es un sistema, por lo tanto, requiere de partes y elementos para funcionar de forma correcta.

Por lo general y de forma común entre los autores, definen a los elementos del control interno como:

- Ambiente de control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de las actividades. Es el principal elemento, donde se sustentan los restantes cuatro.

- Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados.

- Actividades de control

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

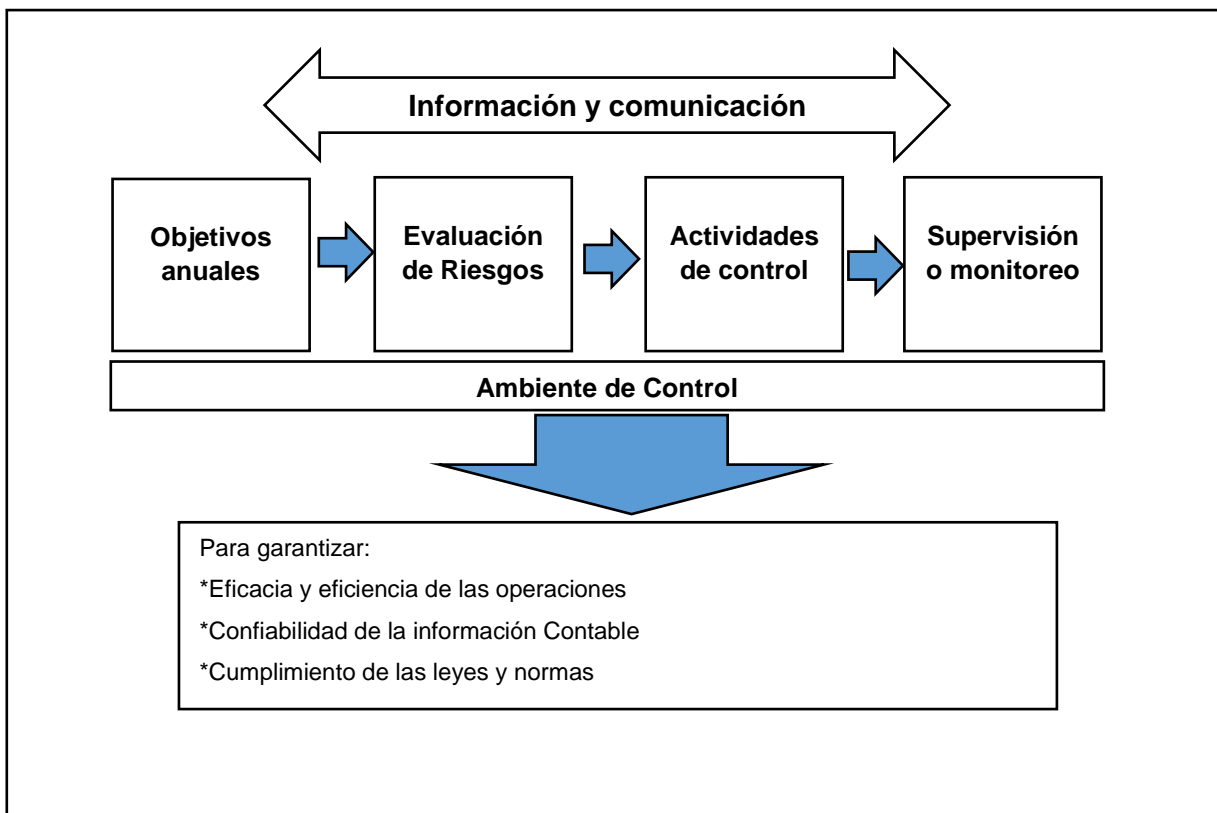
- Información y comunicación

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control.

- Supervisión y seguimiento

Es de destacar que la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control (Estupiñan Gaitan,2006, pag.35).

Figura 7.3: estructura de control COSO



Fuente: Estupiñan Gaitan,(2006, pág. 51)

Es decir que las empresas anualmente definen sus objetivos alineados a los objetivos del control interno, es decir eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información contable, cumplimiento de las leyes y normas y la salvaguarda de los activos.

Frente a esto se realiza una evaluación de la existencia de riesgos que puedan afectar a la consecución de estos objetivos. Luego se determinarán las actividades de control que ayudan a reducir o minimizar estos riesgos.

Por último, se establece un mecanismo de supervisión o monitoreo para controlar el proceso mencionado anteriormente y que se produzca una retroalimentación en pos de una mejora continua.

Si bien el informe COSO es el más reconocido y utilizado en los sistemas de control interno y gestión de riesgos, se han ido desarrollando y presentando otros modelos.

A partir de la divulgación del informe COSO se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y COCO en nuestro continente son los de mayor aplicación; por ello a continuación se hace como referencia una muy breve descripción del enfoque y estructura que cada uno plantea (Estupiñan Gaitan, 2015, pág. 29)

De igual modo se comenzaron a establecer otros modelos de control interno a nivel mundial, con el objetivo de dar claridad a conceptos que no estaban del todo aplicables en la práctica.

El modelo de Basilea, es otro de los más reconocidos en cuanto a controles internos, pero referidos específicamente para la supervisión bancaria, ya que fueron emitidos por el comité internacional de supervisión Bancaria de Basilea en 1974. El mismo promueve por tanto una cultura de prevención, gestión de riesgos, la actuación ética de los actores financieros, la adecuación de marco normativo internacional y el fortalecimiento del sistema financiero global (Flores Portillo, 2019).

7.3. Riesgos

7.3.1. Definiciones

Mejia Quijano (2006) expone las diferentes definiciones que se utilizan en la materia de riesgos. A continuación, analizaremos algunas de ellas.

- Riesgo como probabilidad de pérdida.

Esta definición hace referencia al grado de posibilidad de una pérdida. La probabilidad se expresa como un porcentaje o una fracción.

- Riesgo es incertidumbre.

El riesgo y la incertidumbre son conceptos relacionados, pero no idénticos, la incertidumbre se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar una pérdida.

- Riesgo es la posibilidad de que el resultado sea diferente al esperado.

La probabilidad de que el resultado obtenido sea sustancialmente diferente al esperado, así no haya necesariamente una pérdida.

- Riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de su impacto si se produce.

Cuando se define al riesgo como una amenaza evaluada, se parte de la definición de amenaza como la posibilidad de que se presente un evento no planeado que puede tener consecuencias negativas.

- Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

Se parte del establecimiento de objetivos específicos, tanto de la organización como de un proceso o un proyecto (Pág. 26).

Por otra parte, la norma ISO 31000 (2010) define al riesgo como al que se enfrentan todas las organizaciones de todos los tipos y tamaños se encuentran expuestas a factores e influencias internas y externas que hacen incierto saber cuándo se conseguirán sus objetivos. La incidencia que esta incertidumbre tiene sobre la consecución de los objetivos de una organización constituye el riesgo.

Pérez (2011) menciona que el riesgo es considerado en la mayoría de los casos como un evento negativo con probabilidad de impacto en el desarrollo del proyecto. La ocurrencia de los mismos genera pérdidas si se hacen realidad (Soler Gonzalez et al, 2018, pág. 11).

Con respecto a esta última definición y a los fines de este estudio, se utilizará el concepto de un evento que puede suceder o no, y en caso de hacerlo producirá un impacto negativo, es decir una pérdida económica en la organización; debido a que la experiencia en las organizaciones ha demostrado que el impacto de los riesgos en su mayoría es negativos o no deseados.

Por su parte Blackhurt (2009) considera que para las empresas es de vital interés verificar el nivel de jerarquía de cada riesgo, diseñar un portafolio con sus posibles consecuencias, enfocándose en analizar que la decisión a tomar pueda o no resolver las dificultades sin impactar en gran medida los costos (Molina-Porras et al, 2017, pág. 3)

Para poder entender los riesgos desde un punto de vista más objetivo, será necesario cuantificarlos y comprender el impacto que pueden generar los mismos.

En función a ello, La Red Global de conocimientos en Auditoría y Control Interno (2018) expresa que la cuantificación de los riesgos, de acuerdo con lo establecido por COSO depende de sus dos atributos clásicos: el impacto y la probabilidad de ocurrencia (pág. 10).

Gráficamente esta idea se puede ver plasmada en una matriz de riesgos y controles, ya que la misma ayuda a ordenar el riesgo, su probabilidad e impacto, los controles que dan tratamiento a los mismos y finalmente los planes de acción en los que debe trabajar la organización.

7.3.2. Tipos de riesgos

Desde el punto de vista empresarial existen muchos riesgos, generados tanto por el entorno que influye en la empresa, como por el desarrollo normal de sus actividades.

Es decir que una empresa, por el solo hecho de estar en funcionamiento o en marcha, se encontrará expuesta a los riesgos, en primera medida a los del entorno o el exterior y luego los internos u operativos.

7.3.2.1. Riesgos del entorno

El entorno de una organización puede referirse a varias cuestiones, desde el país donde está ubicada, la naturaleza que lo rodea, la región y ciudad donde está situada, el sector y la industria a la que pertenece, las condiciones políticas, económicas y culturales donde opera.

Entonces si vamos desglosando de lo más general, como por ejemplo el país donde opera la empresa, por su economía y su política ya traerá aparejado distintos riesgos propios del mismo, los cuales diferentes empresas sin importar su rubro estarán expuestas a ellos.

Ahora si analizamos el sector al que pertenece la empresa, encontraremos que los riesgos serán diferentes según la actividad de las mismas, algunos podrán coincidir, pero otros serán propios del rubro al que pertenecen.

7.3.2.2. Riesgos generados en la empresa

Las empresas cuando ejecutan sus procesos en búsqueda de cumplir con sus objetivos, pueden encontrarse inmersas en numerosos riesgos que no son sistemáticos y puede afectar a sus procesos, recursos humanos, tecnológicos, economía, finanzas y hasta su reputación.

7.4. Gestión de riesgos

El *framework*, que finalmente fue emitido en el año 2004, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del *ERM*, sugiere un lenguaje común y provee guías para eficientizar las tareas.

El objetivo fundamental del *framework* es ayudar a los gerentes de las empresas y a los funcionarios de organizaciones de cualquier tipo, a administrar de manera más eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Pero como riesgo significa diferentes cosas para diferentes personas, la principal meta consiste en integrar estas distintas visiones dentro de un marco en donde se establezca una definición única, se identifiquen los componentes que lo conforman, y se describan los conceptos claves.

En 2004, luego de los acontecimientos de *Enron*, *WorldCom* y otras empresas en Estados Unidos, la comisión *Treadway* decide lanzar el informe *COSO II*, conocido como Marco Integrado de Gestión de Riesgos, dando un paso más allá del control interno e introduciendo la importancia de una correcta gestión de riesgos en las organizaciones.

Uno de los aspectos más importantes en la gestión del riesgo, es poder tener una visión en las organizaciones por procesos, y así determinar los riesgos en función a los mismos.

Con respecto a este tema entendemos que los procesos son:

La secuencia de pasos diseñados, con el fin de producir un producto o servicio de valor para alguien externo al proceso; es un conjunto de actividades interrelacionadas, que interactúan para transformar elementos de entrada (materias primas, insumos, energía, dinero, información) en resultados de valor agregado (productos y servicios), de utilidad para algunos clientes e información dirigida a los propios clientes y otros actores del entorno (González González et al., 2019, pág. 2).

Si la organización tiene presente cuales son todos sus procesos, podrá desarrollar un mapa de procesos o arquitectura de procesos, en donde claramente se podrá, ver las interrelaciones de los mismos y aquellos que tienen mayor importancia, ya que alguno de ellos serán el corazón de negocio mientras que otros actuarán de soporte.

Cabe destacar que, para alcanzar los resultados esperados, es necesario que el proceso sea planificado, ejecutado, verificado y corregido, lo que responde al ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (González González et al., 2019, pág. 3).

7.4.1. Definición

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporciona una seguridad razonable sobre el logro de objetivos (*Coso II Executive Summary*, 2004, pág. 1).

Este nuevo marco introduce un pequeño cambio en la definición de gestión de riesgos, haciendo mención al riesgo aceptado, esto quiere decir que las empresas deberán definir cuáles riesgos están dispuestos a asumir para lograr sus objetivos y a cuáles quieren darle un tratamiento para minimizar la probabilidad de ocurrencia.

Resaltando en la definición anteriormente expuesta, menciona que es un proceso efectuado por todo el personal de la organización sin importar su rango jerárquico, ya que esto repercute directamente a los objetivos generales de la empresa, evitando resultados negativos. “Hernández (2003) indican que se deben estructurar etapas de identificación de los riesgos, evaluación, control del riesgo, elección de alternativas de acción, cálculo del coste y finalmente el análisis de resultados” (Molina-Porras et al, 2017, pág. 3)

El modelo, que se propone en este trabajo, utilizará lo planteado en *COSO II* o *COSO ERM* que tiene como propósito identificar y evaluar los riesgos de la empresa y menciona la aplicación de un modelo de control interno conjunto con la gestión de riesgos.

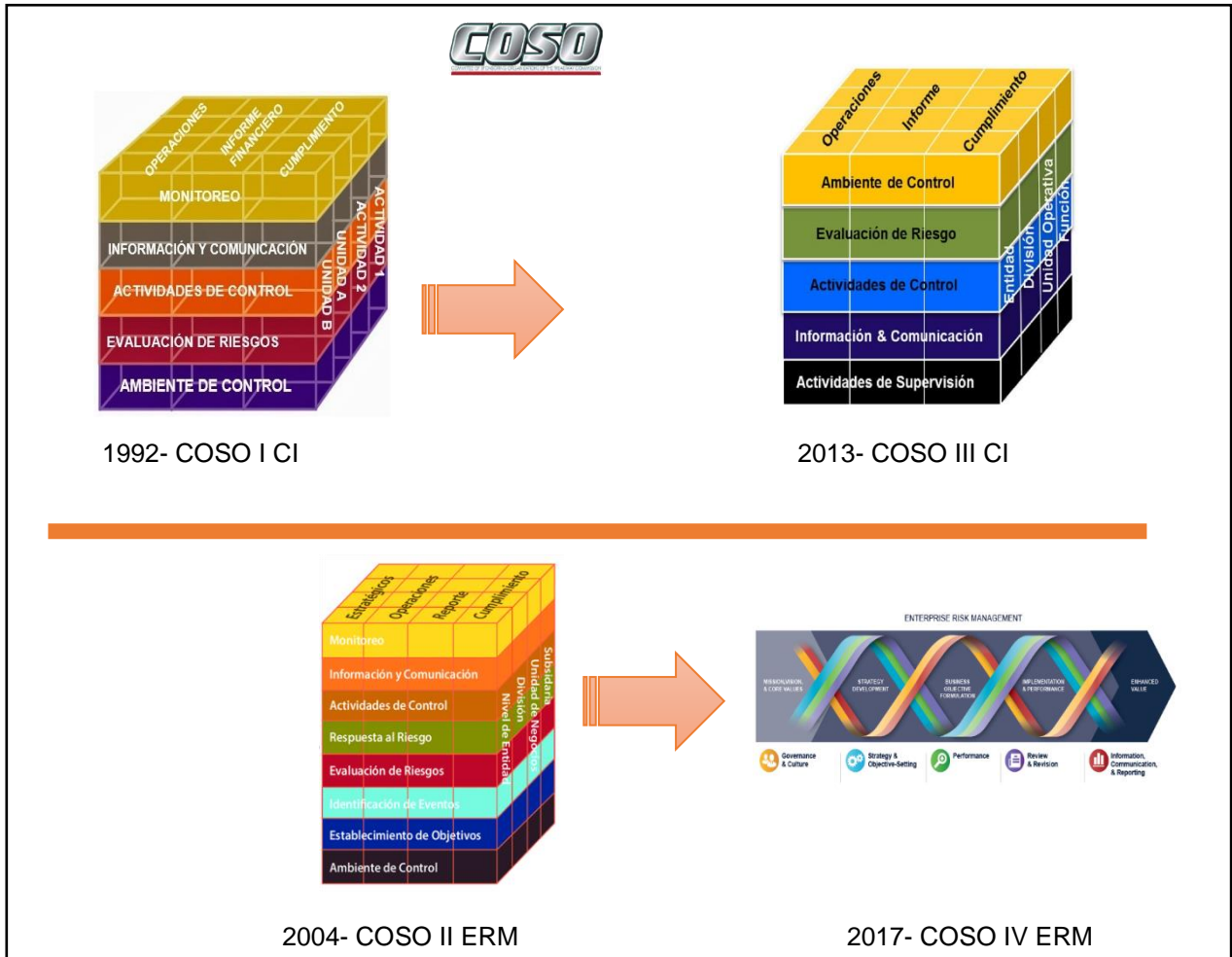
La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos” (*Coso II Executive Summary*, 2004, pág. 1)

Esta definición es bastante similar a la del control interno, pero abarca algunos conceptos más, de la misma se desprende:

- Efectuado por la dirección, pero también por todo el personal.
- Diseñado como un mecanismo de prevención, para anticiparse a posibles eventos que pudieran suceder y evaluar el impacto de los mismos.
- Introduce el concepto de riesgo aceptado, es decir el riesgo que está dispuesta a aceptar la organización, para conseguir sus objetivos o sólo por el simple hecho de funcionar. Los restantes riesgos deberán ser gestionados.
- Proporciona seguridad razonable y no absoluta sobre el logro de los objetivos.

En la siguiente figura se muestra una evolución a lo largo del tiempo de los modelos de COSO:

Figura 7.4: evolución del modelo COSO



Fuente: elaboración propia

Como se observa los modelos I y III son referidos al control interno, el II y IV son referidos a la gestión de riesgos. Es importante aclarar que estos modelos no van reemplazando a los anteriores, sino que son complementarios y puede utilizarse a cualquiera de ellos para su implementación.

Conviene distinguir el alcance del modelo COSO III a partir de las palabras de Krstić & Đorđević (2012), “quienes consideran que dicho modelo no solamente es una adición al modelo tradicional de gestión del riesgo, sino que además permite una oportuna identificación del mismo,

ya que permite un adecuado manejo y monitoreo permanente en un entorno empresarial actual” (Hernández, 2018, pág. 455)

7.4.2. Beneficios de la Gestión de riesgos

La gestión de riesgos corporativos otorga las siguientes ventajas o beneficios:

- **Alinea el riesgo aceptado y la estrategia.**
En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos.**
La gestión de riesgos corporativos identifica los riesgos y selecciona entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- **Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas.**
Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- **Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad.**
Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- **Provee respuestas integradas a riesgos múltiples.**
En línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.
- **Permite aprovechar las oportunidades.**
Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

- Racionaliza el capital.
La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su posición.

En este sentido Castillo Ruano et al. (2017) menciona que hoy el éxito de una empresa depende de la forma en como la administración de la misma prevé lo que va a suceder, y la planificación que se haga de las actividades desde un punto de vista preventivo (pág. 523).

7.4.3. Objetivos COSO ERM

El objetivo de la gestión de riesgos corporativos, es proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales.

Los mismos suelen dividirse en cuatro categorías:

- Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad;
- Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos;
- Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada;
- Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Estas categorías están directamente relacionadas con las diferentes necesidades de las entidades y si bien la mencionada clasificación es útil con fines teóricos, muchas veces estas categorías pueden solaparse, puesto que un mismo objetivo puede incluirse en más de una categoría.

7.4.4 Componentes COSO ERM

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

- Ambiente interno. Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

- Establecimiento de objetivos. Los objetivos deben existir antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- Identificación de eventos. Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- Evaluación de riesgos. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto, como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- Respuesta al riesgo. La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Actividades de control. Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- Información y comunicación. La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- Supervisión. La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (*Coso II Executive Summary*, 2004, pág. 3)

Figura 7.5: componentes ERM



Fuente: *Coso II Executive Summary*, (2004, pág. 3)

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro (*Coso II Executive Summary*, 2004, pág. 3).

La relación entre los diferentes conceptos hasta aquí enunciados puede graficarse como un cubo, tal como se muestra en la figura 7.5, en donde las cuatro categorías de objetivos están representadas por las columnas verticales, los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos por las filas horizontales y los diferentes niveles organizacionales por la tercera dimensión del cubo. Esta matriz tridimensional refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos de una entidad o bien por categoría de objetivos, por componente, por unidad de negocio o por cualquier subconjunto de ellos.

Puede afirmarse que la gestión de riesgos corporativos en una entidad es eficaz cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficaz. En otras palabras, cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización.

Es importante destacar que siempre se menciona un grado de “seguridad razonable” debido a que la gestión de riesgos corporativos, si bien proporciona grandes ventajas, también posee algunas limitaciones, como el juicio humano, la connivencia, o la posibilidad de fallas por

error humano. Estas limitaciones son las que impiden que la dirección tenga un grado de seguridad absoluta.

“Lopez & Almuiñas (2015) consideran que la ejecución de una planificación estratégica no es un ejercicio fortuito y casual, es un ejercicio recurrente del día a día. La escasa valoración de la necesidad de controlar y evaluar la calidad del proceso; pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos previstos para su seguimiento y evaluación es un riesgo” (Soler González, 2018, pág. 11).

En este sentido, es importante que luego de implementar un modelo de gestión de riesgos, implique un trabajo diario en la organización, en el cual constantemente se tenga una mirada sobre los procesos y los riesgos estén en constante evaluación.

Siguiendo las líneas expuestas anteriormente en materia de gestión de riesgos Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017) destaca que los negocios prosperan por tomar riesgos, pero fallan cuando los riesgos se gestionan de manera ineficaz. Las organizaciones deben dedicar recursos tanto para la toma de riesgos como para su gestión (pág. 6).

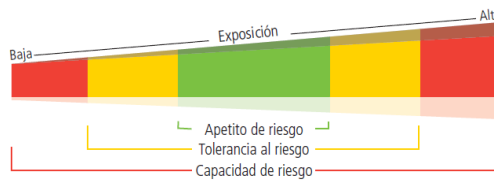
7.4.5 Incertidumbre

Por último, es importante destacar el concepto de incertidumbre, también conocido como apetito al riesgo, en este sentido será fundamental la posición que desee tomar la organización con respecto a dicho concepto.

El apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar y su tolerancia será la desviación respecto a este nivel. La capacidad será el nivel máximo de riesgo que una organización puede soportar en la persecución de sus objetivos (Instituto de Auditores Internos de España, 2019, pág. 10)

A continuación, se muestra en la figura 7.7 los distintos estados que pueden asumir las organizaciones.

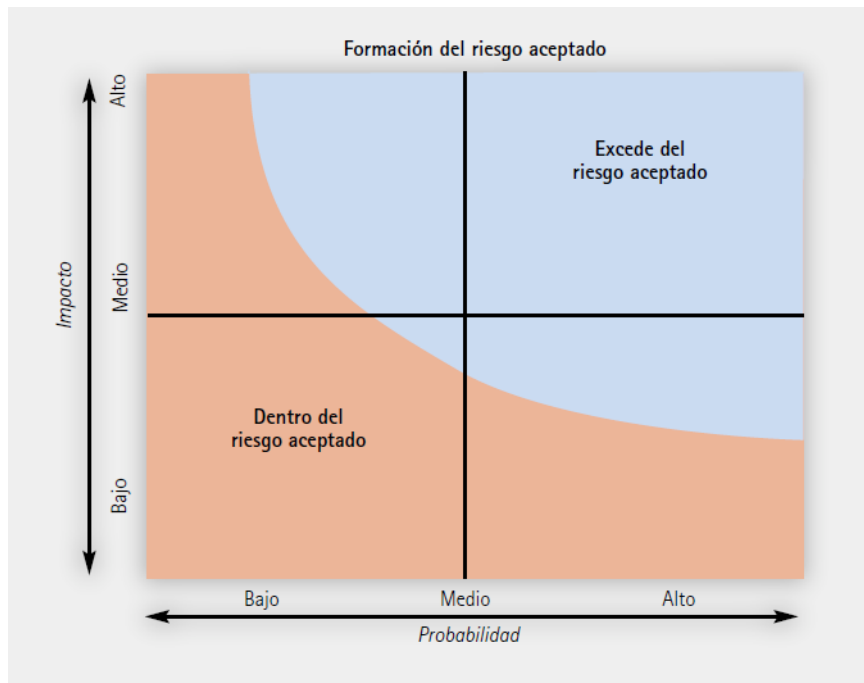
Figura 7.6: Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo



Fuente: Instituto de Auditores Internos de España (2019, pág. 10)

Albella Rubio, (2006) expone que La metodología de COSO hace especial hincapié en la relación entre incertidumbre y valor. En este sentido se señala que una premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que en cada entidad, existe para generar valor en sus grupos de interés (pág. 23)

Figura 7.7: Formación del riesgo aceptado



Fuente: Albella Rubio (2006, pág. 23).

Como se observa en la figura 7.7, se traza una curva en función de la probabilidad y el impacto, delimitando los riesgos aceptados por las empresas y que tendrán menor gestión, ya que operará habitualmente con ellos. Por otro lado, aquellos riesgos que exceden la curva, serán

los riesgos no aceptados y en los cuales las empresas enfocarán sus gestiones para lograr modificarlos.

Estos conceptos y variables ayudan en la gestión de riesgos y sus procesos, es decir que los mismos influyen de manera directa en la toma de decisiones en las organizaciones.

Cada organización podrá optar por métodos de cálculos para las variables, podrán ser cualitativos o cuantitativos, esto dependerá en su mayor parte de la estandarización de los procesos y de la información que tengan en sus sistemas.

8. Capítulo II: Marco Metodológico

8.1. Métodos para evaluar el Control Interno

Para poder desarrollar un modelo de gestión de riesgos que sea aplicable a la empresa del sector de la construcción, fue necesario realizar una evaluación de control interno, para entender en qué grado se encontraba misma y cuáles eran las acciones necesarias para encarar el modelo que permita tomar decisiones para cumplir con los objetivos.

8.1.1. Método de los cuestionarios

Este método se basa en un conjunto de preguntas estándar presentadas por escrito en un formulario pre impreso o dentro de un programa o archivo incorporado a un procesador personal, sobre los aspectos fundamentales del control interno, que son comunes a la mayoría de las empresas y que interrogan sobre los sistemas y operaciones que se realizan en el ente (Rusenias, 2006, pág. 89).












Dicha metodología principalmente se refiere a obtener datos de carácter cualitativos, esto otorga un conocimiento de la organización en referencia a su tono de control interno.

“De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (1995) la principal característica de la investigación cualitativa es su interés en captar la realidad social a través de los ojos de la gente o población que está siendo estudiada” (Hernández, 2018, pág. 2)

8.1.2. Método de los cursogramas

Rusenias (2006) establece que el cursograma o flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información, o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral u escrita en el quehacer diario del ente (pág. 89).

Figura 8.1: simbología a utilizarse en el flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
	Control	Representa toda acción de verificación.
 	Demora Archivo transitorio	Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	Archivo definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de los elementos portadores de información.
	Destrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
	Formulario u otro soporte de información	Representa al elemento portador de la información
	Proceso no representado	Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas no interesa representar
	Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información y la unión entre símbolos. La flecha indica el sentido de la circulación
	Conector	Representa el nexo entre procedimientos o procesos.

Fuente: IRAM, 2020

8.1.4. Método elegido

En este estudio se utilizó un método mixto, conformado por los cursogramas de los procesos involucrados en el estudio y cuestionarios basados en COSO. A continuación, se explicará con mayor profundidad cada uno de ellos.

8.1.4.1. Cuestionario COSO

Este cuestionario nos permite obtener las posibles deficiencias de control interno de cada proceso analizado: Compras, pago a proveedores y Gastos.

El cuestionario está estructurado por cada uno de los componentes que conforman COSO ERM que se definieron con anterioridad. Cada componente tiene un listado de preguntas en las cuales las opciones de respuestas son sí, no, n/a y observaciones. Los responderán los dueños de la empresa y el Gerente de Administración.

Una vez que se obtengan todas las respuestas, se evaluará y se otorgará una calificación del 1 al 10, en función a las respuestas, los manuales de procedimientos establecidos, perfiles de puestos y entrevistas al personal.

Tabla 8.1: cuadro de calificaciones

Calificación	Cumplimiento	Valoración
0 a 3	No cumple	No confiable
4 a 6	Cumple Parcial	Aceptable
7 a 10	Cumple	Confiable

Fuente: elaboración propia

El total de la calificación por componente del *ERM* nos arroja un nivel de confianza.

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{calificación total del componente} * 100}{\text{Ponderación total}}$$

Tabla 8.2 Calificación del nivel de confianza y riesgo

Riesgo	Nivel de Confianza	Confianza
Alto	15% - 50%	Baja
Moderado	51% - 75%	Moderado
Bajo	76% - 95%	Alta

Fuente: elaboración propia

La matriz de riesgo es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada (Wolinsky, 2003, pág. 110).

Siguiendo con esta herramienta, se elaboró para cada uno de los procesos matrices de riesgos. Se identificaron los riesgos que intervienen en cada proceso, según los cuestionarios elaborados anteriormente. Esto permitió determinar el efecto que produce cada riesgo.

“La Administración de Riesgos Corporativos ERM según lo planteado por PricewaterhouseCoopers (2005) deduce que los riesgos deben ser analizados de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto para determinar cómo deben ser administrados y, por fin, su evaluación ocurre sobre una base inherente” (Hernández, 2018, pág. 451).

Luego, se confeccionó un mapa de riesgos por procesos, donde se mostraron los riesgos según su calificación. Y así se determinó cual es la tolerancia al riesgo de la empresa.

A cada riesgo detectado se le asignó un responsable y un plan de acción, para dar tratamiento a cada uno de los riesgos planteados por procesos.

Por último, se confecciono un nuevo mapa de riesgos con los riesgos residuales que quedaron luego de los tratamientos de cada uno.

El objetivo del Mapa de Riesgos es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborador en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales (Rodriguez Lopez et al., 2013, pág. 5)

La calificación de los riesgos se obtuvo de acuerdo a su probabilidad y su impacto, que arrojaron un resultado numérico que surge de su multiplicación.

A continuación, se exponen los criterios para definir el grado de probabilidad e impacto.

Tabla 8.3: Definición de Probabilidad

Nivel de probabilidad	Calificación	Descripción
Alta	3	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
Media	2	Es posible que ocurra en algunas ocasiones. Cada mes
Baja	1	Puede ocurrir en algunas ocasiones, cada año.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.4: Definición de Impacto

Nivel de impacto	Calificación	Descripción
Baja	1	El impacto o daño puede ser controlado oportunamente.
Medio	2	Puede ser controlado con intervención de terceros.
Alto	3	Daño totalmente perjudicial.

Fuente: elaboración propia

La calificación del riesgo resultará de multiplicar la probabilidad por el impacto. Se podrán obtener los siguientes resultados:

Tabla 8.5: calificación de los riesgos

Calificación	Resultado
Calificación baja	Cuando el resultado de la probabilidad por el impacto esta entre 1 a 3
Calificación Media	Cuando el resultado de la probabilidad por el impacto esta ente 4 a 6
Calificación Alta	Cuando el resultado de la probabilidad por el impacto esta entre 7 a 9

Fuente: elaboración propia

Para elaborar el mapa de riesgos se ubicaron todos los riesgos en un cubo y se les asignó un color en función de su resultado.

Cuadro 8.1: Mapa de Riesgos

PROBABILIDAD	3 * 1= 3 BAJA	3 * 2= 6 MEDIA	3 * 3= 9 ALTA
	2 * 1= 2 BAJA	2 * 2= 4 MEDIA	2 * 3=6 MEDIA
	1 * 1= 1 BAJA	1 * 2=2 BAJA	1 * 3=3 BAJA
	IMPACTO		

Fuente: elaboración propia

- Zona verde: refleja que el riesgo tiene un impacto leve y una probabilidad baja o improbable.
- Zona naranja: refleja que el riesgo tiene un impacto moderado y una probabilidad media o posible.
- Zona roja: refleja que el riesgo tiene un grave impacto y una probabilidad alta o probable.

El riesgo inherente resultará de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto:

Riesgo inherente = Probabilidad * Impacto

8.1.4.2. Flujogramas de procesos

Además de los cuestionarios basados en COSO, se elaboraron los flujogramas de los procesos de análisis, esto permitió tener una representación gráfica que muestra objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de la eficiencia y la eficacia de los controles. De allí también se proporciona un análisis de los procedimientos y políticas existentes para estos procesos.

9. Capítulo III: Información general de la empresa del sector de la construcción

9.1. Breve Reseña histórica

La empresa nace en la ciudad de Córdoba en el año 2014, con carácter de empresa familiar y se constituye como una sociedad anónima.

En sus comienzos se vendían planes de viviendas con la obligación y la promesa de construir en los próximos doce meses siguientes las mismas.

Con el paso de los años y con la creciente necesidad de la población de Córdoba, principalmente en el interior y en otras provincias de lograr tener la casa propia, es que se suman clientes hasta llegar a ser en la actualidad 10.000 aproximadamente.

La empresa se caracteriza por ser joven, con una fuerte presencia de familiares en los puestos gerenciales de la misma. También se destaca que se encuentra en constante expansión, diversificando sus negocios y actividades.

9.2. Misión

La empresa constructora de la provincia de Córdoba tiene como misión; “Somos una Desarrollista Inmobiliaria dinámica y comprometida, que genera valor para sus accionistas, colaboradores, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenido”.

9.3. Visión

“Ser reconocidos por nuestra trayectoria y liderazgo en el mercado inmobiliario argentino”.

9.4. Valores

Los valores con los que trabaja la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba son los siguientes:

- **Dinamismo:** trabajamos con una gran capacidad de transformación del mercado y su entorno, a partir de un profundo conocimiento de sus condiciones, generando nuevas oportunidades de crecimiento empresarial.
- **Calidad:** desarrollamos productos de calidad, haciendo concordar las expectativas del cliente con lo programado por la institución y lo realizado por nuestros equipos.
- **Innovación:** generamos competitividad concibiendo innovación tecnológica en nuestros productos y métodos de gestión.
- **Integridad:** actuamos con claridad y en concordancia con los valores y las buenas prácticas profesionales, sobre la base de nuestra trayectoria y solvencia.
- **Compromiso:** procedemos con un alto nivel de responsabilidad, tanto para nuestros clientes y proveedores, como para con la ciudad y la sociedad de la que formamos parte, promoviendo el desarrollo urbano en base a un crecimiento social, ambiental y económicamente sustentable.

9.5. FODA empresarial

Cuadro 9.1: Foda empresarial

FODA EMPRESARIAL	
Fortalezas	Debilidades
Recursos Humanos especialistas y profesionales.	Sistema de gestión con limitaciones y restricciones.
Empresa Joven con impronta innovadora y desarrollista.	Debilidades en la estructuración del área comercial
Construcción con materiales de 1era calidad, reconocidos en el mercado.	Ineficiente sistema de Control Interno
Empresa joven con procesos que se están definiendo en el mismo momento de su crecimiento.	
Oportunidades	Amenazas
Necesidad en el mercado de adquirir vivienda, sobre todo de clase media.	Recesión económica del país, altos porcentajes de inflación y pérdida del poder adquisitivo.
Posibilidad de realizar cambios en el sistema de gestión contable.	
Diversificación en las inversiones de la organización, para rentabilizar la misma.	

Fuente: elaboración propia

9.6. Productos y Servicios

La empresa constructora de Córdoba ofrece la construcción de viviendas tradicionales con el sistema de llave en mano.

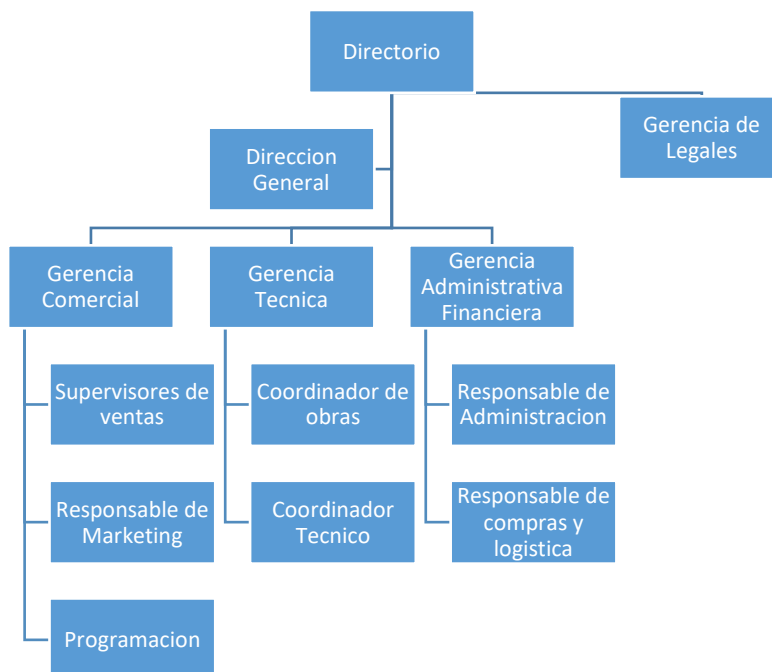
Cuenta con un sistema de aportes de 12, 24, 36 meses previos para acceder al momento de la construcción.

Además, la empresa ofrece una financiación para los saldos restantes de abonar. Las líneas de vivienda que ofrecen son las siguientes:

- Línea *estándard*
- Línea *hausing*
- Línea *Premium*

9.7 Organigrama de la empresa

Figura 9.1: Organigrama de la empresa constructora de la provincia de Córdoba



Fuente: elaboración propia

Gerencia Comercial: esta área tiene a su cargo tres sectores dentro de la organización:

- Ventas: coordina todo el personal de ventas de la empresa, actualmente con 7 supervisores y 130 vendedores de los planes de viviendas.
- Marketing: esta área se encarga de la comunicación externa e interna de la empresa, de potenciar el producto ofrecido en los distintos canales de comunicación.
- Programación: esta área es la que se encarga de acordar la tipología y forma de pago que finalmente se construirá.

Gerencia Técnica: esta gerencia es la que se encarga de los proyectos técnicos de construcción, legajos, permisos en entes, seguimiento de las obras. Conclusión de las viviendas.

Gerencia Administrativa Financiera: La Gerencia de Administración es aquella responsable de garantizar la funcionalidad administrativa y operativa de la organización, para lo cual administra los recursos humanos y materiales de forma eficiente, así como desarrolla las funciones de decisión administrativa de gestión de los recursos Humanos, Gestión de compras y Logística, Gestión de los fondos de Tesorería, Gestión de contabilidad, y, administración de los bienes patrimoniales.

Gerencia de Legales: es el área que se encarga de gestionar, coordinar y supervisar todos los aspectos legales de la organización. Es responsable de diseñar los métodos para que la empresa cumpla con todas las normativas jurídicas aplicables según su naturaleza. Esto incluye desde aquellas relacionadas con el personal, hasta aquellas inherentes al mercado o sector dentro del cual la empresa funciona.

9.8. Procesos de análisis

Los procesos que se analizarán en este trabajo serán los siguientes:

- Proceso de Compras: es el que realiza las compras de materiales para la construcción de las viviendas. El mismo también se encarga de la contratación de servicios relacionados hacia esta actividad principal.
- Proceso de Pago a proveedores: este proceso es el que se lleva a cabo para pagar a los proveedores de materiales para la construcción y a los que prestan servicios en la mano de obra, ya que la misma es tercerizada por la empresa.

- Proceso de Gastos: en este proceso se registran y se abonan todos los gastos restantes destinados a la actividad principal de la organización.

10. Capítulo IV: Propuesta de Modelo de Gestión de Riesgos

10.1. Desarrollo de la Gestión de riesgo Empresarial de los procesos administrativos más relevantes de la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba

Partiendo del hecho que toda entidad independiente de su naturaleza y tamaño está expuesta a eventos y riesgos que pueden incidir en la consecución de sus objetivos, resulta conveniente para la misma, manejar un sistema de control interno adecuado.

10.1.1. Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado a los procesos

Tabla 10.1: Cuestionario COSO ERM Ambiente Interno procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿El Directorio, ¿la Gerencia y los altos ejecutivos muestran preocupación por la integridad y los valores éticos, tanto en palabras y hechos?	10	10	10	10
¿Existe un código de ética y ha sido adecuadamente comunicado?	10	7	7	7
De ser sí la interrogante anterior ¿La Gerencia toma medidas correctivas y sanciona las desviaciones o violaciones al Código de Ética?	10	7	6	5
¿La Gerencia toma acciones para eliminar o reducir los incentivos o tentaciones que puedan incitar al personal a realizar actos ilegales, deshonestos o no éticos?	10	8	7	6
¿La Gerencia tiene una filosofía y una actitud conservadora para la preparación de información financiera, sobretudo en el desarrollo de las estimaciones contables importantes?	10	8	8	8
¿Existe un mecanismo que permita regularmente educar y comunicar a la Gerencia y a los empleados sobre la importancia de los controles internos y que eleve su nivel de entendimiento de dichos controles?	10	7	5	4
¿Brinda la Gerencia la atención necesaria a los controles internos, incluyendo los relacionados con el procesamiento electrónico de los sistemas de información?	10	7	7	6

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿La Gerencia identifica las deficiencias en los controles internos de manera oportuna?	10	7	7	6
¿La Gerencia fija expectativas y metas financieras realistas para el personal operativo?	10	9	7	7
¿Tiene el personal las competencias profesionales y el entrenamiento necesario para su nivel asignado de responsabilidad o para la naturaleza y complejidad de los negocios?	10	7	7	9
¿Se cuenta el personal adecuado en las diferentes divisiones (particularmente en lo que se refiere al conocimiento y experiencia de las gerencias y niveles supervisores dentro de las áreas de contabilidad, sistemas de información y de reporte financiero)?	10	7	6	9
¿Es adecuada la estructura organizacional para el tamaño, actividades operativas y ámbito geográfico?	10	6	5	8
¿Existe la estructura adecuada con responsables claramente definidos sobre las bases de datos y aplicativos, incluyendo personal autorizado para iniciar y/o cambiar transacciones?	10	6	3	2
¿Existen políticas apropiadas para temas como introducción en nuevos negocios, conflicto de intereses y prácticas de seguridad? ¿Están adecuadamente comunicadas?	10	6	5	4
¿Existen políticas y procedimientos adecuados para la autorización y aprobación de las transacciones en los niveles adecuados?	10	7	6	8
¿Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo las relacionadas al procesamiento de la de información y al desarrollo de programas?	10	8	7	8

Continuación

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿La Gerencia revisa y modifica la estructura organizacional debido a cambios en las condiciones?	10	6	4	7
¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones descentralizadas (incluyendo personal contable y sistemas de información)?	10	4	1	2
¿Existe de manera general, una política de segregación de actividades incompatibles a través de toda la organización?	10	6	1	2
TOTAL AMBIENTE INTERNO	190	133	109	118
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100)/190	100%	70%	57%	62%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.2: Cuestionario COSO ERM Establecimiento de objetivos en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿Los objetivos de los procesos de análisis, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre el alcance del proceso?	10	10	1	10
¿Es efectiva la comunicación de los objetivos al personal de las áreas que trabajan en los procesos de análisis?	10	9	7	8
¿Hay relación y consistencia de las políticas con los objetivos de los procesos de análisis?	10	3	10	9
¿Existe vinculo de los objetivos de los procesos de análisis, con los objetivos y estrategias de la empresa?	10	8	1	9
TOTAL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	40	30	19	36
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100)/40	100%	75%	48%	90%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.3: Cuestionario COSO ERM Identificación de eventos en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿Son convenientes los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de compras, pagos a proveedores y gastos, para identificar los riesgos externos a la organización?	10	8	10	9
¿Son efectivos los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de compras, pagos a proveedores y gastos, para identificar los riesgos internos en la organización?	10	9	10	10
¿Están identificados los riesgos significativos dentro de las áreas involucradas de los procesos en cuestión?	10	3	9	9
TOTAL IDENTIFICACION DE EVENTOS	30	20	29	28
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100)/30	100%	67%	97%	93%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.4: Cuestionario COSO ERM Evaluación de Riesgos en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿Cuándo se identifican riesgos en las áreas involucradas, existen técnicas o mecanismos cualitativos y/o cuantitativos para la evaluación?	10	7	1	7
¿La administración tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos de los procesos en cuestión?	10	7	1	3
¿los riesgos positivos y negativos son evaluados individualmente, dentro del área de Administración y de sus procesos involucrados?	10	7	1	6
¿Cuándo se realizan cambios en los procesos involucrados de administración, la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	10	3	1	9
TOTAL EVALUACION DE RIESGOS	40	24	4	25
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100)/40	100%	60%	10%	63%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.5: Cuestionario COSO ERM Actividades de control en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿La empresa realiza evaluaciones de los procesos involucrados en el area de administracion?	10	10	6	10
¿En los procesos de compras, pago a proveedores y gastos, se encuentran segregadas las funciones y las responsabilidades?	10	8	9	10
¿Se encuentran establecidas las politicas y procedimientos para los procesos en estudio?	10	8	8	9
TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL	30	26	23	29
NIVEL DE CONFIANZA=(t*100)/40	100%	87%	77%	97%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.6: Cuestionario COSO ERM Información y Comunicación en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿La información que interviene en los procesos de análisis, se encuentra formalizada?	10	9	5	10
¿La información fluye en las áreas involucradas de los procesos en análisis?	10	3	8	9
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	10	8	5	10
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	10	7	7	9
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	40	27	25	38
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100)/40	100%	68%	63%	95%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.7: Cuestionario COSO ERM Monitoreo en procesos, compras, pago a proveedores y gastos.

PREGUNTA	PONDERACION	CALIFICACION COMPRAS	CALIFICACION PAGO A PROVEEDORES	CALIFICACION GASTOS
¿Son adecuados los procedimientos de control interno que permite al personal, al desempeñar sus funciones, obtener evidencias sobre el funcionamiento del sistema de control interno?	10	2	1	9
¿Se implementan dentro de las áreas involucradas con el proceso de compras, pago a proveedores y gastos, las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?	10	2	1	10
¿Es adecuado el nivel de documentación que permita delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones, quien aprueba, autoriza, ejecuta, revisa y registra dentro de las áreas involucradas con los procesos de análisis?	10	8	7	10
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de las áreas involucradas en el proceso de análisis, de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	10	8	6	9
¿Se evalúa y supervisa el desempeño al personal involucrado con los procesos de análisis?	10	5	7	9
¿La empresa, realiza supervisiones rutinarias dentro de las áreas involucradas de los procesos de análisis, para identificar deficiencias en los procesos?	10	3	2	8
MONITOREO	60	28	24	55
NIVEL DE CONFIANZA= (T* 100)/60	100%	47%	40%	92%
PROCESOS		COMPRAS	PAGO A PROVEEDORES	GASTOS

Fuente: elaboración propia

10.1.1.1. Evaluación total del nivel de confianza y riesgo

Tabla 10.8: Evaluación total del nivel de confianza y riesgo de los procesos.

Procesos	Componente COSO	Nivel de Confianza	Confianza	Riesgo	Nivel de confianza promedio	Nivel de Riesgo
Compras	Ambiente interno	70%	Moderada	Moderada	68%	32%
	Establecimiento de objetivos	75%	Moderada	Moderada		
	Identificación de eventos	67%	Moderada	Moderada		
	Evaluación de riesgos	60%	Moderada	Moderada		
	Actividades de control	87%	Alta	Bajo		
	información y comunicación	68%	Moderada	Moderada		
	Monitoreo	47%	Bajo	Alto		
Pago a proveedores	Ambiente interno	57%	Moderada	Moderada	56%	44%
	Establecimiento de objetivos	48%	Bajo	Alto		
	Identificación de eventos	97%	Alta	Bajo		
	Evaluación de riesgos	10%	Bajo	Alto		
	Actividades de control	77%	Alta	Bajo		
	información y comunicación	63%	Moderada	Moderada		
	Monitoreo	40%	Bajo	Alto		
Gastos	Ambiente interno	62%	Moderada	Moderada	85%	15%
	Establecimiento de objetivos	90%	Alta	Bajo		
	Identificación de eventos	93%	Alta	Bajo		
	Evaluación de riesgos	63%	Moderada	Moderada		
	Actividades de control	97%	Alta	Bajo		
	información y comunicación	95%	Alta	Bajo		
	Monitoreo	92%	Alta	Bajo		

Fuente: elaboración propia

Después de realizar la evaluación de los componentes de *COSO ERM*, que fue aplicado a los procesos de compras, pagos a proveedores y gastos de la empresa del rubro de construcción de la provincia de Córdoba determino que el nivel de confianza total es de 68% que representa un nivel de riesgo moderado.

En el caso de proceso de compras, como observamos, el nivel de confianza promedio es de 68%, lo cual nos indica un nivel de riesgo moderado. Si bien la empresa cuenta con la formalización de los procesos, descripción de funciones y actividades de controles definidas, presenta una oportunidad de mejorar en la gestión del riesgo del proceso propiamente dicho, de por si es un proceso que habitualmente en las organizaciones presenta un riesgo moderado a alto. Por otra parte, la empresa debe continuar desarrollando su trabajo en el monitoreo del proceso, a los fines de determinar si las decisiones que están tomando la gerencia y directivos, son las correctas en cuanto a las compras.

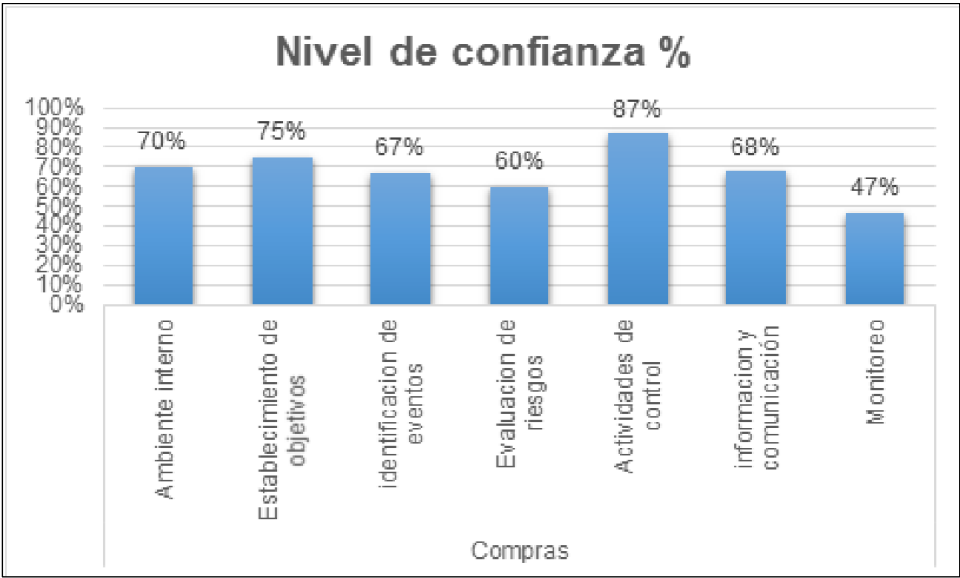
En cuanto al proceso de pago a proveedores, presenta un nivel de confianza promedio de 56%, lo cual nos indica un nivel de riesgo moderado, si bien la organización tiene definidas las actividades de control, no tiene en claro los objetivos a los cuales quiere llegar en lo relativo a pago de proveedores, justamente sin estos correctamente definidos se dificulta el monitoreo de las actividades, que es otra oportunidad de mejora.

Con respecto a los gastos, presentan un nivel de confianza promedio de 85%, lo cual nos indica un nivel de riesgo bajo, esto es bueno para la organización, ya que en líneas generales el proceso que tiene riesgo más bajo, el resultado de la evaluación en cada componente fue bueno y logrado, se observa una oportunidad de mejora en la determinación y gestión de los riesgos asociados a este proceso.

10.1.1.2. Representación gráfica de la evaluación total del nivel de confianza

En el grafico 10.1 se muestra que la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba mantiene un nivel de confianza y riesgo moderado en el proceso de compras, el mismo presenta un promedio de 68%.

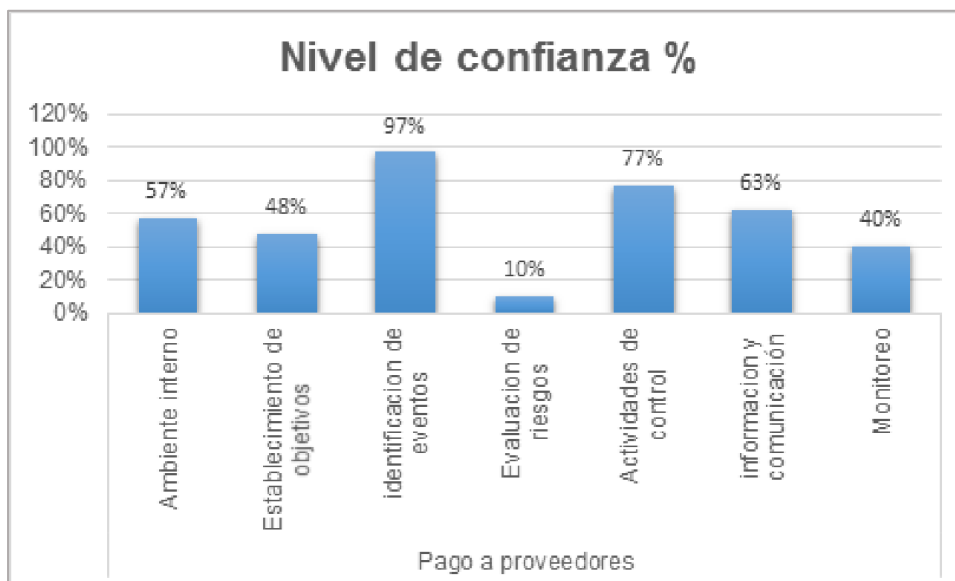
Grafico 10.1: Evaluación del nivel de confianza del proceso de compras



Fuente: elaboración propia

En el grafico 10.2 se muestra que la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba mantiene un nivel de confianza y riesgo moderado en el proceso de pago a proveedores, el mismo presenta un promedio de 56%.

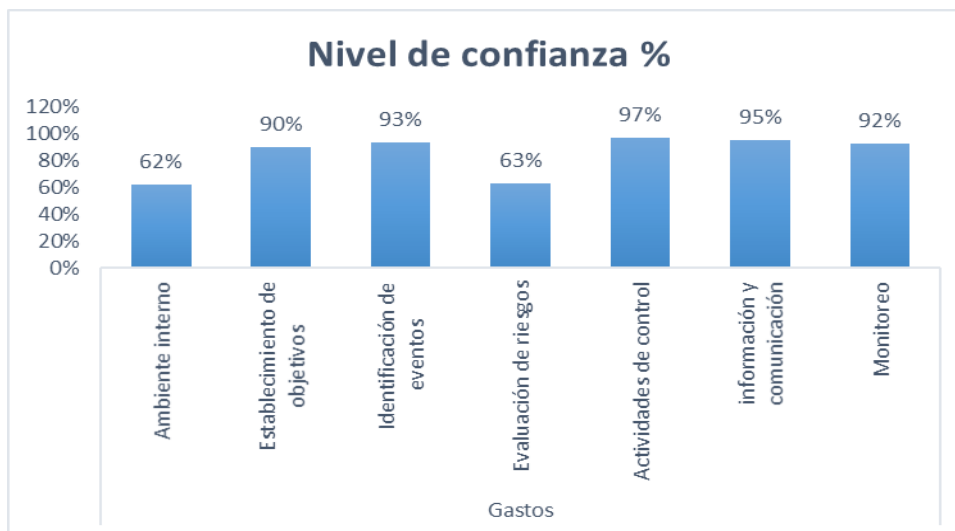
Grafico 10.2: Evaluación del nivel de confianza del proceso de pago a proveedores



Fuente: elaboración propia

En el grafico 10.3 se muestra que la empresa del rubro construcción de la provincia de Córdoba mantiene un nivel de confianza alto y riesgo bajo en el proceso de gastos, el mismo presenta un promedio de 85%.

Grafico 10.3: Evaluación del nivel de confianza del proceso de gastos



Fuente: elaboración propia

10.1.1.3. Análisis de los resultados

Aplicando el método de cuestionario basado en *COSO ERM*, a los procesos administrativos de compras, pago a proveedores y gastos se obtuvieron las siguientes evidencias y elementos:

1. Ambiente Interno

- Compras: El nivel de confianza es del 70%, determinando un nivel de confianza y de riesgo moderado, es decir, que, a pesar de contar con procedimientos, código de ética, descripción de funciones para el manejo del proceso, el personal desconoce la reglamentación y sus obligaciones. Además, observamos una oportunidad de mejora en cuanto a la revisión de la estructura organizativa referida a este proceso, ya que puede requerir un cambio conforme al crecimiento de la empresa, por otro lado se debería trabajar en el monitoreo de las operaciones descentralizadas, ya sea las dependencias como los depósitos de materiales y la información contable que se suministra al estudio que realiza las liquidaciones.

- Pago a proveedores: El nivel de confianza es del 57%, determinando un nivel de confianza y de riesgo moderado, es decir, que los objetivos son claros y realistas, la gerencia promueve la ética dentro de la organización, existe un código de ética y están establecidos los controles internos en el proceso. Sin embargo, se observa que pueden trabajarse mejoras en cuanto a la comunicación y el entendimiento entre los empleados de esos controles internos establecidos en el proceso. Por otra parte, sería adecuado revisar la estructura organizativa en dicho proceso, evaluar la cantidad de empleados en función a las tareas y al crecimiento de la empresa. Al igual que en el proceso anterior mejorar el monitoreo de las actividades y operaciones referidas a este proceso.

- Gastos: El nivel de confianza es del 62%, determinando un nivel de confianza y de riesgo moderado, es decir, que, es el proceso que menos nivel de confianza presenta para este componente de la evaluación y esto se debe principalmente a que si bien se encuentra definido un código de ética, controles internos y procedimientos, la comunicación de ellos con los empleados carece de eficiencia, al igual que los desvíos que se pueden producir de estas normativas planteadas por la organización.

2. Establecimiento de objetivos

- Compras: el nivel de confianza es de 75% por lo que, su nivel de riesgo es moderado, ya que la gestión de los objetivos dentro del proceso de compras es la adecuada, destacando una coordinación con los objetivos generales de la empresa. Existe una comunicación de los objetivos a los empleados que intervienen en dicho proceso.

- Pago a proveedores: el nivel de confianza es de 48% por lo que, significa un nivel de riesgo Alto, la definición de los objetivos dentro del proceso de pago a proveedores no es la adecuada, los empleados vinculados desconocen la relación o vinculación entre los objetivos de su trabajo con lo generales de la empresa, lo que impide cumplir eficientemente el trabajo del departamento.

- Gastos: el nivel de confianza es de 90% por lo que, su nivel de riesgo es bajo, ya que la gestión de los objetivos dentro del proceso de gastos es la adecuada, pero existen algunos puntos para mejorar. Existe una comunicación de los objetivos a los empleados que intervienen en dicho proceso.

3. Identificación de eventos

- Compras: el nivel de confianza es del 67%; siendo su nivel de riesgo moderado, se observa que los riesgos internos no son considerados para su evaluación, sino más bien, se enfocan hacia un control de riesgos externos lo que provoca que exista una vulnerabilidad en el desarrollo de las actividades dentro del proceso llevado a cabo por los empleados.

- Pago a proveedores: el nivel de confianza fue del 97%, lo cual arroja un nivel de riesgos bajo. En dicho proceso se encuentran los mecanismos para detectar riesgos externos y también los riesgos internos, funcionando correctamente y de forma eficiente.

- Gastos: el nivel de confianza fue del 93%, se corresponde a un alto nivel de confianza y un bajo riesgo. Los riesgos de los procesos son detectados por el referente del área, no obstante, queda un trabajo por realizar en la definición concreta de los riesgos, definiendo un mecanismo para detectar los mismos.

4. Evaluación de riesgos

- Compras: el nivel de confianza es del 60%, lo que representa un nivel de riesgo moderado, tomando en cuenta que el personal tiene poco conocimiento de los riesgos internos que pueden surgir en el proceso de compras, la evaluación de riesgos está orientada hacia eventualidades externas, o sea, aquellas relacionadas con los socios. No se evalúan los eventos que pueden surgir por un cambio en el proceso de compras ni el impacto que causaría dentro del mismo.

- Pago a proveedores: el nivel de confianza fue del 10%, lo que implica un alto nivel de riesgos. Existe una falta de control sobre los manejos de los riesgos administrativos, así como se requiere de mayor conocimiento sobre estos y la manera de tratarlos; frente a cambios en el proceso de pago a proveedores, el referente del área no analiza el impacto de los posibles riesgos detectados.

- Gastos: el nivel de confianza fue del 63%, corresponde un moderado nivel de confianza y riesgo, a esto se suma que los riesgos tanto positivos, como negativos, no son evaluados de manera individual dentro del proceso de gastos.

5. Actividades de control

- Compras: el nivel de confianza es de 87%, siendo un riesgo bajo. En la empresa constructora frecuentemente se realizan evaluaciones del proceso de compras, asimismo esta cuenta con un manual del proceso de compras, en donde se determinan las etapas y lineamientos que se deben seguir para realizar las diferentes compras de la empresa.

- Pago a proveedores: el nivel de confianza es del 77% corresponde a un alto nivel de confianza y riesgo moderado; en el proceso de pago a proveedores se identificó que existen controles, sin embargo, las funciones no se encuentran segregadas correctamente, las responsabilidades, políticas y procedimientos no son del todo conocidos por los colaboradores.

- Gastos: el nivel de confianza fue del 97%, lo que significa un bajo nivel de riesgo. Están claras las políticas y procedimientos, también las responsabilidades de cada una de las personas que intervienen en el proceso, se destaca que existe una evaluación de este proceso por parte de la gerencia, en cuanto al nivel de cumplimiento de los gastos, los plazos de pago, etc.

6. Información y comunicación

- Compras: el nivel de confianza es de 68%, nivel de riesgo moderado, se evidencia que la comunicación interna y manejo de información no es la adecuada lo que impide cumplir de manera eficaz las responsabilidades de los colaboradores, también se presenta inconvenientes en el empoderamiento del personal con toda su normativa interna, lo que genera que el proceso no se realice de manera correcta.

- Pago a proveedores: el nivel de confianza fue del 63% lo que implica un moderado nivel de riesgo. La información dentro del proceso de gastos no es tratada de manera formal, por lo que necesita diseñar una estrategia para la confirmación de la entrega y recepción de la información; tampoco se cumple de forma eficiente y efectiva las responsabilidades por falta de información correcta y oportuna, lo que genera un mal desempeño laboral, operaciones deficientes y pérdidas económicas.

- Gastos: el nivel de confianza es del 95% corresponde a un alto nivel de confianza y bajo riesgo, la información que se maneja dentro de las áreas involucradas con el proceso de pago a proveedores es formal, la misma fluye en todas las direcciones, se proporciona datos correctos al personal que la requiere; y la comunicación con relación a sus deberes y responsabilidades es efectiva.

7. Monitoreo

- Compras: el nivel de confianza es de 47%, lo que representa un nivel de riesgo alto, como se mencionó previamente los procedimientos de control interno no son los convenientes, no se evalúa el desempeño del personal solo se realiza valoraciones al proceso, además, no se hace un seguimiento que aporte en la identificación de carencias en el proceso.

- Pago a proveedores: el nivel de confianza es del 40%, corresponde a un bajo nivel de confianza y alto riesgo; esto se debe principalmente a que, si bien existe un sistema de control interno, no se presenta un mecanismo para corregir y evaluar el funcionamiento de dicho sistema, a nivel de cada empleado como de la gerencia. Es un proceso que carece de supervisión y monitoreo por parte de los mandos medios.

- Gastos: el nivel de confianza fue del 92% lo que implica un bajo nivel de riesgo. Como se mencionó en otro componente, es un proceso que tiene mucha más evaluación, monitoreo y seguimiento, el equipo de trabajo se enfoca en trabajar, mejorar y fortalecer el sistema de control interno permanentemente .

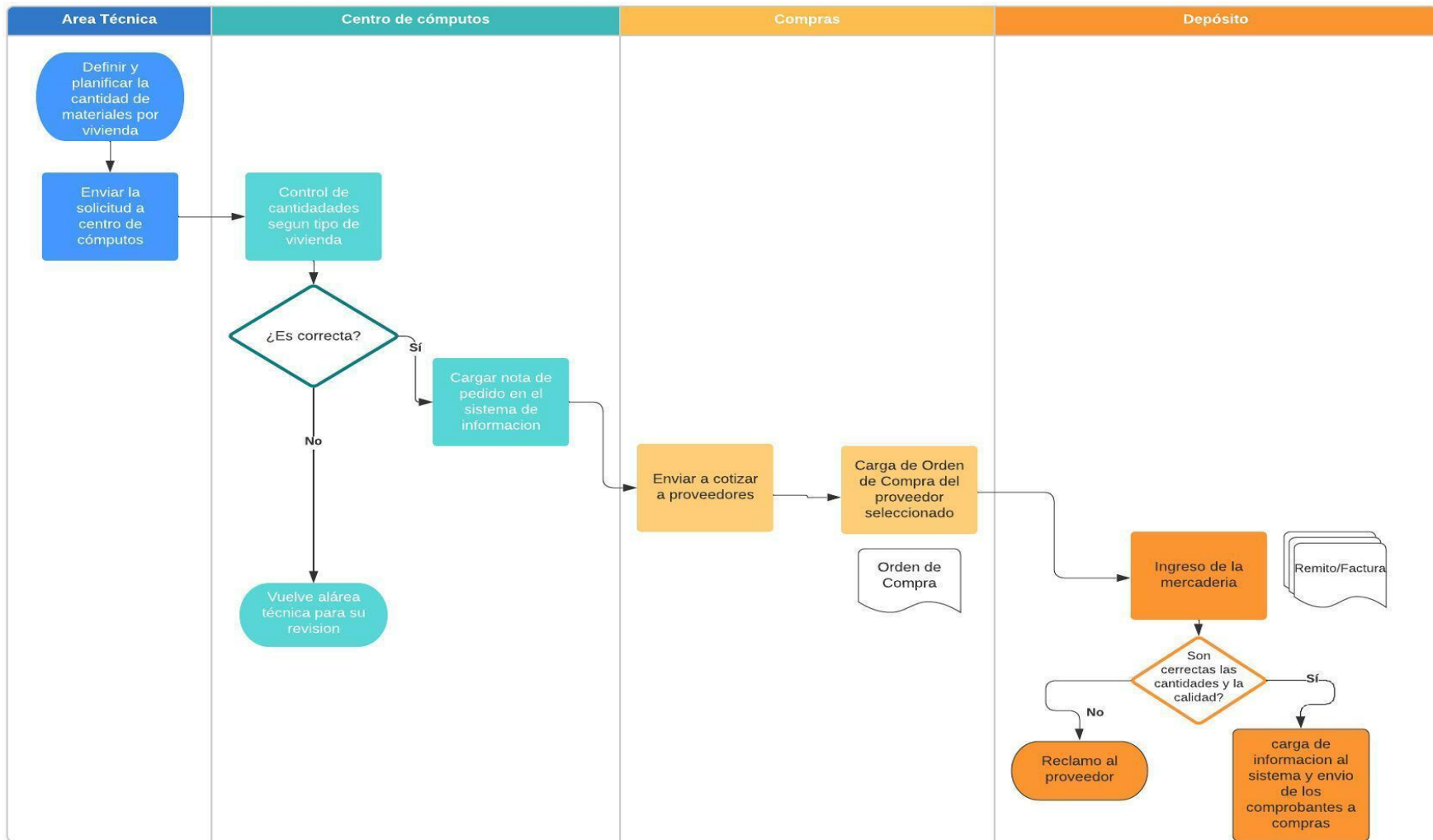
10.1.2. Análisis de los procesos mediante Flujogramas

En este apartado se analizaron los procesos, bajo la metodología de flujogramas o diagramas de flujo, con el objetivo de tener una comprensión en general de los procesos, comprender cada una de las etapas, las personas intervinientes, los controles intervinientes y así poder determinar si existen oportunidades de mejora o no.

A su vez esta herramienta sirve para comprender la interacción del sistema de información en las etapas del proceso, los documentos que se emiten e intervienen en dichos procesos y sirven como medio de consulta o capacitación.

10.1.2.1. Flujoograma del proceso de compras

Cuadro 10.1: Flujoograma proceso compras



Fuente: elaboración propia.

10.1.2.2. Interpretación flujograma compras

El proceso de compras inicia cuando en el área de técnica definen la cantidad de materiales por etapa de construcción que necesitaran para cada obra y envían la solicitud al centro de cómputos.

En centro de cómputos según el cálculo para cada tipología de vivienda, controlará que esas cantidades sean las correctas, en el caso que sí sean las indicadas cargará la nota de pedidos en el sistema. De lo contrario volverá al sector de técnica para la corrección.

El ejecutivo de compras solicitará las cotizaciones a los proveedores, en función de la solicitud de compra cargada en el sistema. Una vez recibidas, determinará a qué proveedor realizarle la orden de compra.

El proveedor enviará la mercadería al depósito con el Remito correspondiente, allí el operario de depósito controlará que sea lo solicitado en la orden de compra, cantidad y calidad de los materiales y le dará ingreso en el sistema a la mercadería.

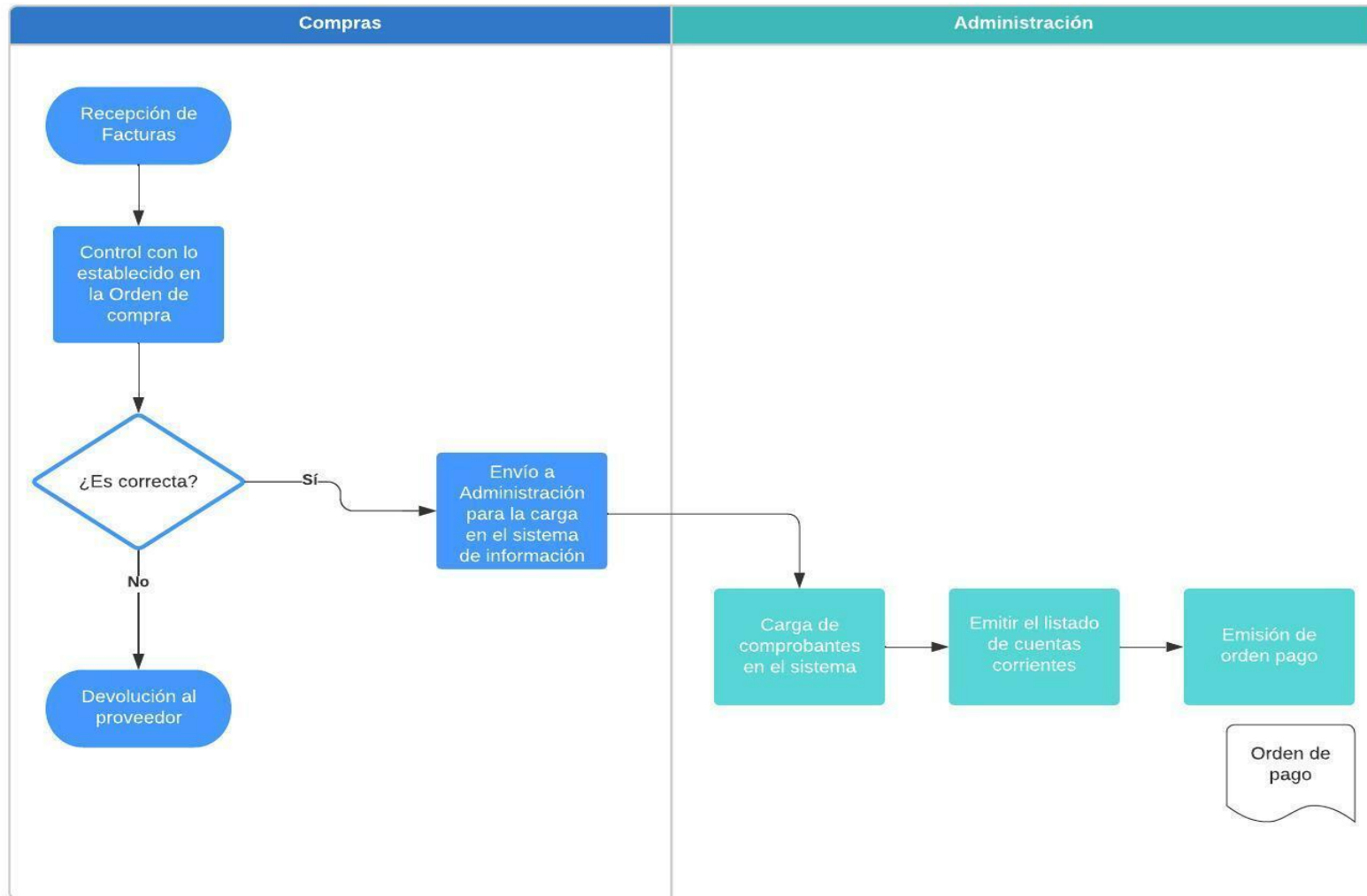
Si bien el proceso de análisis es el de compras, resulta necesario tener una visión general de procesos que inician antes y los siguientes, en los cuales intervienen otras áreas de la organización, a los fines de entender los controles internos y los riesgos asociados.

10.1.2.3. Flujograma del proceso de pago a proveedores

A continuación, se analizó el proceso de pago a proveedores, cuyo inicio del proceso se da en el proceso anterior de compras, cuando finaliza el control y recepción de la mercadería inicia el procesamiento de los comprobantes para su posterior pago.

Esta relación es importante, ya que dependerá de la eficiencia, claridad y detalle del proceso que antecede, para que funcione correctamente el que se detalla abajo.

Cuadro 10.2: Flujograma proceso pago a proveedores



Fuente: elaboración propia

10.1.2.4. Interpretación flujograma de pago a proveedores

El proceso de pago a proveedores inicia cuando termina el proceso de compras, el ejecutivo de compras recepciona una factura del proveedor y controla que la misma este acorde a la orden de compra. Si la factura está correcta, se envía a administración para su pago, de lo contrario se le devuelve al proveedor indicando el error.

El administrativo realizará la carga de la factura, tomando en el sistema la orden de compra, vuelve hacer un control que coincida, ya que el sistema no le permitirá cargar la factura si esto no es así.

Los controles que realiza el administrativo tendrán que ver más con formalidades y requisitos fiscales (fecha, cuit, cae o cai, porcentaje de iva).

Los pagos a proveedores se realizan dos veces a la semana, el administrativo de pagos a proveedores será quien confeccione el listado de las facturas en cuenta corriente que se adeudadas.

El tesorero será el encargado de identificar con qué medio de pago se abonarán las facturas adeudas.

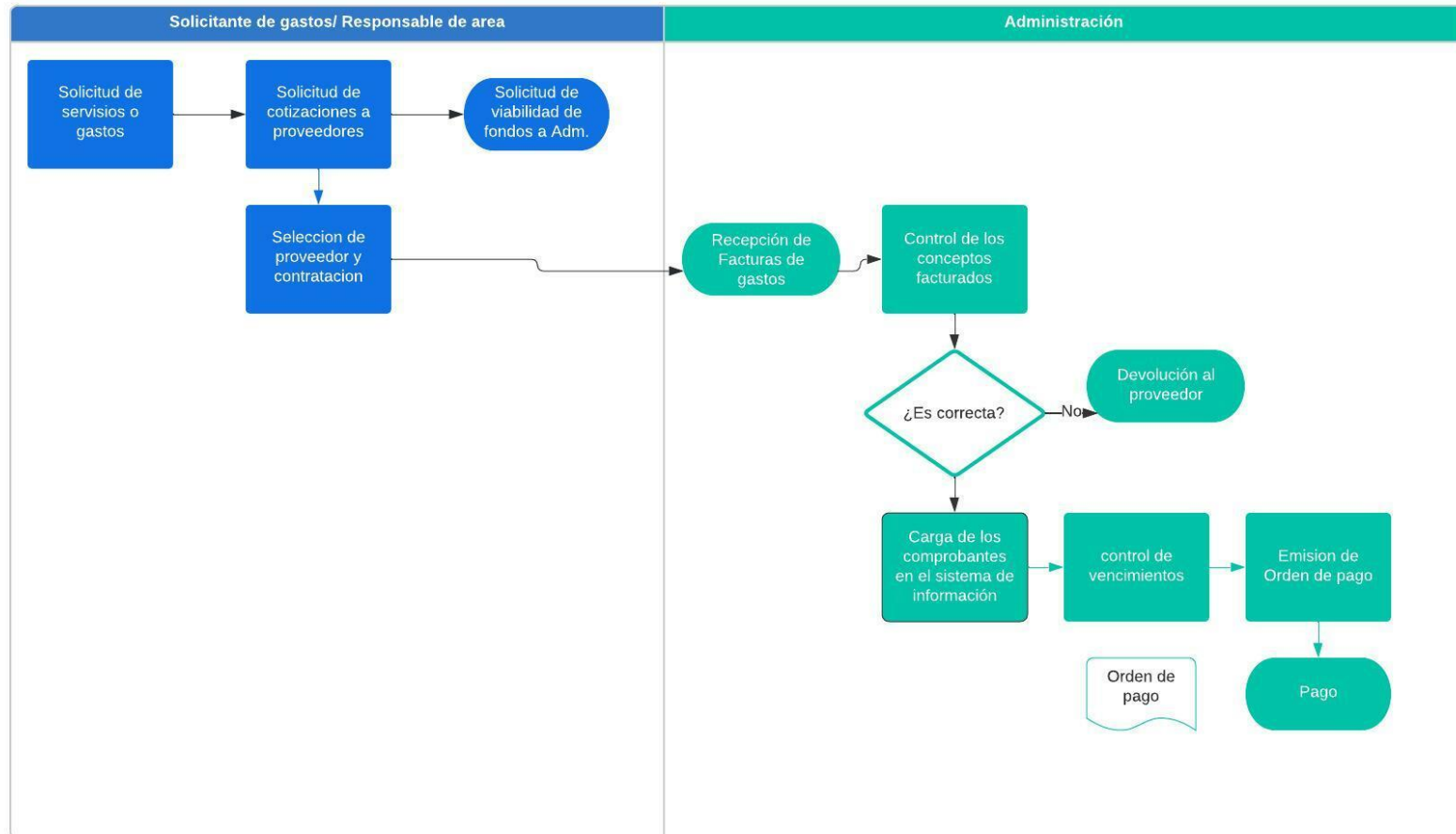
El administrativo de pago a proveedores, realizará la orden de pago en el sistema y estará a cargo del archivo del mismo.

10.1.2.4. Flujograma del proceso de gastos

En el siguiente proceso se analizan aquellos gastos, por ejemplo, contratación de servicios profesionales, luz, agua, alquileres, etc que no se refieren a la compra de materiales para la construcción. El mismo abarca desde la solicitud o necesidad hasta el pago de la misma.

Actualmente es un proceso que se gestiona de forma separada del de pago a proveedores, ya que las etapas son diferentes y los responsables de generar las necesidades no provienen específicamente del área de compras.

Cuadro 10.3: Flujograma proceso pago de gastos



Fuente: elaboración propia

10.1.2.6. Interpretación flujograma de gastos

El proceso de Gastos, comienza con la necesidad de contratar un servicio o gastos varios. El responsable de cada área pedirá cotizaciones a diferentes proveedores y consultará en administración la viabilidad de fondos para destinar a los gastos.

Una vez concretada la contratación o compra el responsable de esta solicitud o el proveedor, envía los comprobantes de gastos efectuados por la organización al administrativo. Si los conceptos e importes están correctamente facturados se procede a la carga del comprobante en el sistema de gestión, de lo contrario se realiza el reclamo al proveedor y se aguarda la definición.

Luego de la carga del comprobante, otro administrativo controla el vencimiento de los mismos, y en función a ello realiza la orden de pago para cancelar dicho gasto o aguarda si es que no está vencido.

10.1.3. Evaluación de Riesgos

10.1.3.1 Identificación de Riesgos por procesos y componente COSO ERM para el proceso de Compras.

Una vez que se obtuvieron los resultados del nivel de riesgo y confianza de cada proceso, según los cuestionarios de control interno COSO ERM, se analizó el proceso y sus etapas mediante flujogramas y se identificaron los riesgos existentes por procesos, de acuerdo a la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 10.9: Deficiencias y riesgos detectados por componente COSO ERM Compras

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
1-Ambiente Interno	Incumplimiento del código de conductas interno a por desconocimiento de las sanciones previstas allí.	Desconocimiento de las acciones a ejecutar cuando se incumple el código de conductas interno. (R1)	Falencias del área de recursos humanos, deficiencia en la inducción que se realiza a los nuevos empleados.	El personal conoce la existencia de un Código de conductas internos, sin embargo, no conoce en profundidad su contenido.
	Desconocimiento de toda la normativa que rige a la empresa	Deficiencia en el desarrollo de competencias relacionados con el proceso de compras (R2)	Falencias del departamento de Recursos humanos en dar a conocer y hacer que el empleado de la empresa se involucre y conozca toda la normativa existente.	Que no se cumplan las actividades de acuerdo a la normativa que rige a la empresa.
	El personal del proceso de compras tiene muy pocas capacitaciones.	Deterioro de los conocimientos y relaciones del equipo de trabajo (R3)	Falta de capacitaciones del personal involucrado en el proceso de compras.	Los empleados se ven desmotivados, degenerándose su desempeño por lo que su trabajo cada vez requerirá de mayor supervisión.
	Falta de compromiso del personal del proceso de compras para alcanzar los objetivos del sector, y de la empresa en general.	Carencia de compromiso del personal en el alcance de los objetivos operativos y estratégicos (R4)	Falta de interés e involucramiento del personal del proceso de compras por conocer y accionar hacia los objetivos de la organización.	El alcance de los objetivos no se desarrolla de manera adecuada.
	Falta de evaluación de la asignación de competencias al personal del proceso de compras.	Excesiva carga laboral en el personal del proceso de compras (R5)	Ausencia o poca evaluación de la asignación de competencias.	Mal desempeño en las tareas relacionadas con el proceso de compras.
	Falta de involucramiento del personal con el Manual de compras.	Falta de compromiso de los colaboradores con respecto a las políticas y procedimientos del proceso de compras (R6)	La no socialización del manual de compras con el personal involucrado en este proceso.	Se rompen procedimientos o no se siguen políticas lo que puede afectar tanto a la empresa como a los clientes.

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
3-Identificación de eventos	Falta de conocimiento de los riesgos internos a los cuales está expuesto el proceso de compras.	Riesgos internos no identificados en el proceso de compras (R7)	Falta de una gestión de riesgos adecuada	Los riesgos no identificados pueden estar incidiendo en el desempeño del personal que, por ende, puede estar afectando al cumplimiento de los objetivos.
4-Evaluación de Riesgos	La gestión de riesgos en el proceso de compras se enfoca hacia las eventualidades externas.	No se evalúa los riesgos internos del proceso de compras (R8)	Desconocimiento de la existencia y efectos que tienen los riesgos internos en el proceso de compras.	Obstaculización al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Manual de compras.
5-Respuesta al riesgo	No existe un plan de contingencia que ayude hacer	Ausencia de un plan de contingencia (R9)	Deficiente administración de riesgos en la empresa	Riesgos no identificados pueden estar afectando al
	No existe participación de los empleados en los análisis de las alternativas de respuesta al riesgo	Falta de involucramiento del personal del proceso de compras en la administración de riesgos (R10)	Falta de interés y colaboración de los empleados por mejorar la gestión de riesgos	Incorrecto diseño de mecanismos para hacer frente a los riesgos.
7- Información y Comunicación	Deficiencia en la comunicación dentro del proceso de compras.	Falta de prolijidad de los mecanismos de comunicación interna (R11)	Se maneja la comunicación formal, sin embargo, esta no fluye en todo el departamento del proceso de compras.	Malos entendimientos o desconocimientos por cambios o decisiones tomadas relacionadas con el proceso de compras.
8- Monitoreo	Existe deficiencia en el control interno del proceso de compras.	Control interno en el proceso de captación de compras (R12)	Deficiente administración de riesgos en la cooperativa	No existan acciones ni propuestas para la mitigación de riesgo.
	No se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en el proceso de compras.	Inexistencia de evaluaciones al desempeño del personal del proceso de compras (R13)	Falencias en el departamento de talento humano	Mal desempeño del personal del proceso de compras.
	No se realiza supervisiones al proceso de compras.	Falta de supervisión al proceso de compras (R14)	Falta de supervisión y control sobre el proceso.	Errores u omisiones en el desarrollo del proceso

Fuente: elaboración propia

Una vez identificados los riesgos que intervienen en el proceso de compras, se los clasificó unificando algunos, a los fines de darle más practicidad al modelo. Se los identifico con la sigla R y un número para identificarlos más simple en las etapas siguientes.

Por otra parte, se le asignó a cada riesgo inherente una probabilidad de ocurrencia y un impacto, lo que hizo que arroja una clasificación de bajo, medio o alto el riesgo.

Finalmente se dejaron plasmados los controles internos existentes que se encuentran establecidos para estos riesgos y se obtuvo así la calificación del riesgo residual.

Tabla 10.10: Matriz de riesgos y controles proceso de compras

ID	RIESGO	RIESGO UNIFICADO	RIESGO INHERENTE			CONTROLES INTERNOS	RIESGO RESIDUAL		
			PROB.	IMP.	Pxi (RT)		PROB.	IMP.	Pxi (RT)
R1	Desconocimiento de las acciones a ejecutar cuando se incumple el código de conductas interno.	R1: Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la empresa.	3	3	9	*Realizar una evaluación de los conocimientos de los empleados de las normas y reglamentos que rigen al proceso de compras.	1	3	3
R6	Falta de compromiso de los colaboradores con respecto a las políticas y procedimientos del proceso de compras.					* Planificar la divulgación de las normas y reglamentos que rigen a las diferentes áreas.			
R11	Falta de prolijidad de los mecanismos de comunicación interna	R2: Falta de prolijidad de los mecanismos de comunicación interna	3	2	6	*Evaluar la comunicación interna llevada a cabo en los diferentes procesos de la empresa *Elaborar un plan de comunicación interna a partir de la evaluación de la comunicación interna.	1	2	2
R2	Deficiencia en el desarrollo de competencias relacionados con el proceso de compras	R3: Deficiencia en las competencias desarrolladas por el área de compras, articuladas al área de recursos humanos.	3	3	9	*Evaluar el desempeño del personal del proceso de compras. *Seguimiento a los objetivos establecidos por el Jefe de área.	2	3	6
R3	Deterioro de los conocimientos y relaciones del equipo de trabajo								
R4	Carencia de compromiso del personal en el alcance de los objetivos operativos y estratégicos								
R5	Excesiva carga laboral en el personal del proceso de compras								
R13	Inexistencia de evaluaciones al desempeño del personal del proceso de compras								
R14	Falta de supervisión al proceso de compras								
R7	Riesgos internos no identificados en el proceso de compras	R4: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la empresa.	3	3	9	*Capacitar al personal del proceso de compras en la gestión de riesgos. *Elaborar un mapa de riesgos operativos para el proceso de compras.	1	3	3
R8	No se evalúa los riesgos internos del proceso de compras								
R9	Ausencia de un plan de contingencia								
R10	Falta de involucramiento del personal del proceso de compras en la administración de riesgos								
R12	Control interno en el proceso de captación de compras								

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10.4: Mapa de riesgos inherentes del proceso de compras

RIESGOS INHERENTE				
PROBABILIDAD	3 ALTO		R2	R1 R3 R4
	2 MEDIO			
	1 BAJO			
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
IMPACTO				

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico de riesgos inherentes del proceso de compras, la mayoría de ellos (75%) 3 de 4 riesgos altos, sin tener en cuenta el impacto que puedan tener los controles internos existentes para dicho proceso.

Gráfico 10.5: Mapa de riesgos residuales del proceso de compras

RIESGOS RESIDUALES				
PROBABILIDAD	3 ALTO			
	2 MEDIO			R3
	1 BAJO		R2	R1 R4
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
IMPACTO				

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico 10.5 luego de analizar los controles internos existentes, la evaluación del riesgo cambia, por lo tanto estos son los riesgos finales con los que se presentó la propuesta del modelo de gestión de riesgos para fortalecer la empresa.

10.1.3.3. Identificación de riesgos por procesos y componente COSO ERM para el proceso de pago a proveedores

Una vez que se obtuvieron los resultados del nivel de riesgo y confianza de cada proceso, según los cuestionarios de control interno COSO ERM, se analizó el proceso y sus etapas mediante flujogramas y se identificaron los riesgos existentes por procesos.

Tabla 10.11: Deficiencias y riesgos detectados por componente COSO ERM Pago a proveedores.

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
1-Ambiente Interno	El personal conoce la existencia de un Código de conductas interno, sin embargo, no conoce a cabalidad su contenido.	Desconocimiento sobre las acciones a tomarse por incumplimiento al Código de conductas interno (R1).	Falencias del departamento de pago a proveedores, deficiencia en la inducción del trabajador sobre las normas y leyes que rigen en la empresa.	Infrinjan los principios, deberes y responsabilidades establecidos en el código de conductas interno.
	No son convenientes las acciones desarrolladas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.	Las acciones para dar respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados no son adecuadas (R2)	Falta de evaluación al proceso y procedimientos de Pago a proveedores.	Cuando se presentan inconvenientes en los procesos o procedimientos, la persona encargada no sabe cómo actuar o a quien reportar para solucionar el problema
	No son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conductas interno y otras orientaciones de comportamiento	Deficiencia en los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados, enfocados a su conducta y comportamientos (R3).	Falta de evaluación a los empleados, enfocados a su conducta y comportamientos.	Deslealtad y conducta inapropiada por parte del personal.
	No se llevan a cabo acciones como resultado del descubrimiento e investigaciones realizadas dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de pago a proveedores.	No existen acciones frente a descubrimientos relevantes en el proceso pago a proveedores (R4).	Falta de un plan de acción frente a eventualidades	Perdidas económicas y de recursos.
	No es apropiada la estructura organizacional del proceso de pago a proveedores ya que los administrativos cargan y pagan facturas.	Falta de evaluación a las funciones y responsabilidades de los administrativos (R5)	No se revisa frecuentemente las funciones y responsabilidades de los administrativos.	Mal desempeño laboral de los administrativos.

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
4-Evaluación de Riesgos	La administración no tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos	Falta de identificación y evaluación de riesgos internos (R6).	Falta de control de los riesgos operativos en el proceso de pago a proveedores de la empresa.	Pérdida económica y de recursos, discontinuidad de las operaciones
	Los riesgos dentro área del proceso de pago a proveedores no son evaluados de manera individual, lo realiza la gerencia.	Falta de involucramiento del personal con la gestión de riesgos (R7).	Qué riesgo identificado por el personal del proceso de pago a proveedores no sean tomados en cuenta para su evaluación.	Un mayor impacto en caso de que los riesgos no sean materializados.
5-Respuesta al riesgo	No existe un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos identificados en el proceso de pago a proveedores.	Falta de controles para los riesgos operativos (R8).	Debido a que no se ha realizado un análisis de los riesgos anteriormente, y que no existe un plan de contingencias	Pérdidas y discontinuidad de las operaciones.
	En el proceso de colocación de recursos no están diseñados mecanismos para hacer frente a los riesgos.	Falta de mecanismos para hacer frente a los riesgos (R9).	Debido a que la Administrador de riesgos está más enfocada en los riesgos de crédito y liquidez.	Vulnerabilidad activa frente a eventos internos y externos.
	No existe la participación de todos los miembros involucrados en el proceso de pago a proveedores para analizar las alternativas de respuesta al riesgo.	Falta de involucramiento del personal de pago a proveedores en la administración de riesgos (R10).	Que riesgos identificados por el personal del proceso de pago a proveedores no sean tomados en cuenta para su evaluación.	Mayor impacto por que los eventos ya sean positivos o negativos no son materializados.
	No se encuentra definido de manera clara los controles para determinar un riesgo residual.	Falta de control en la determinación del riesgo residual (R11).	Esto puede ser causado por que existe un desconocimiento de la gestión de riesgos, y por qué no se da la gestión del riesgo operativo dentro de la empresa.	Persistencia de eventos positivos y negativos que no han sido materializados.

Fuente: elaboración propia

Una vez identificados los riesgos que intervienen en el proceso de pago a proveedores, se los clasificó unificando algunos, a los fines de darle más practicidad al modelo. Se identificaron con la letra R y un número a los fines de simplificar las etapas siguientes sin tener que repetir los riesgos detalladamente.

Luego, se le asignó a cada riesgo inherente una probabilidad de ocurrencia y un impacto, lo que hizo que arrojara una clasificación de bajo, medio o alto el riesgo. Y finalmente se dejaron plasmados los controles internos existentes que se encuentran establecidos para estos riesgos y se obtuvo así la calificación del riesgo residual.

Tabla 10.12: Matriz de riesgos y controles proceso de pago a proveedores

ID	RIESGO	RIESGO UNIFICADO	RIESGO INHERENTE			CONTROLES INTERNOS	RIESGO RESIDUAL		
			PROB.	Imp.	Pxl (RT)		PROB.	IMP.	Pxl (RT)
R1	Desconocimiento sobre las acciones a tomarse por incumplimiento al Código de conductas interno	R1: Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la empresa.	2	2	4	*Realizar una evaluación de los conocimientos de los empleados de las normas y reglamentos que rigen al proceso de pago a proveedores.	1	1	1
R3	Deficiencia en los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados, enfocados a su conducta y comportamientos					* Planificar la socialización de las normas y reglamentos que rigen a las diferentes áreas.			
R4	No existen acciones frente a descubrimientos relevantes en el proceso pago a proveedores	R2: Desconocimiento del procedimiento a seguir en el área de pago a proveedores.	2	2	4	* Realizar entrenamiento de manual de procedimientos de administración.	2	1	2
R2	Las acciones para dar respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados no son adecuadas					* Realizar talleres prácticos del proceso de pago a proveedores para analizar el nivel de conocimiento de los administrativos.			
R5	Falta de evaluación a las funciones y responsabilidades de los administrativos	R3: deficiente segregación de funciones	3	2	6	Medir la carga laboral, para lo cual se utilizará una plantilla que contiene, la descripción de tareas, colaboradores.	1	2	2
R6	Falta de identificación y evaluación de riesgos internos	R4: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la empresa.	3	3	9	*Capacitar al personal del proceso de pago a proveedores en la gestión de riesgos. *Elaborar un mapa de riesgos operativos para el proceso de pago a proveedores.	2	2	4
R7	Falta de involucramiento del personal con la gestión de riesgos								
R8	Falta de controles para los riesgos operativos								
R9	Falta de mecanismos para hacer frente a los riesgos								
R10	Falta de involucramiento del personal de pago a proveedores en la administración de riesgos								
R11	Falta de control en la determinación del riesgo residual								

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 10.6: Mapa de riesgos inherentes del proceso de pago a proveedores.

RIESGO INHERENTE				
PROBABILIDAD	3 ALTO		R3	R4
	2 MEDIO		R1 R2	
	1 BAJO			
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
	IMPACTO			

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el gráfico de riesgos inherentes del proceso de compras, la mayoría de ellos (75%) 3 de 4 riesgos son medio, sin tener en cuenta el impacto que pueda tener los controles internos existentes para dicho proceso.

Gráfico 10.7: Mapa de riesgos residuales del proceso de pago a proveedores

RIESGOS RESIDUALES				
PROBABILIDAD	3 ALTO			
	2 MEDIO	R2	R4	
	1 BAJO	R1	R3	
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
	IMPACTO			

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 10.7 luego de analizar los controles internos existentes, la evaluación del riesgo cambia, por lo tanto, estos son los riesgos finales con los que se presentó la propuesta del modelo de gestión de riesgos para fortalecer en la empresa.

10.1.3.3. Identificación de riesgos por procesos y componente COSO ERM para el proceso de gastos

Una vez que se obtuvieron los resultados del nivel de riesgo y confianza de cada proceso, según los cuestionarios de control interno *COSO ERM*, se analizó el proceso y sus etapas mediante flujogramas y se identificaron los riesgos existentes por procesos.

Se identificaron los riesgos con la letra R y números, a los fines de simplificar las etapas siguientes, pudiendo identificarlos más rápidamente.

Tabla 10.13: Deficiencias y riesgos detectados por componente *COSO ERM* Gastos.

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
1-Ambiente Interno	La definición de responsabilidades del personal no está bien delimitada.	No se cumpla correctamente con las tareas asignadas por falta de	Deficiencias en el proceso de inducción al ingreso del personal al área.	Malos entendidos, mal desempeño laboral, pérdidas
	La información proporcionada sobre actos impropios no es suficiente ni adecuada.	Que se cometan actos impropios por ausencia de información (R2).	No exista una comunicación entrelazada del área de administración general con el proceso de pagos a proveedores.	Pérdidas económicas y fuga de información confidencial.
	No existen acciones sobre los resultados encontrados por auditores externos.	No se tomen acciones para hacer frente a errores u omisiones sobre resultados encontrados por auditora externos (R3)	La Gerencia administrativa Administración no da conocer a los responsables del proceso de pago a proveedores sobre los resultados de auditorías.	Malos entendidos, mal desempeño laboral, pérdidas económicas
2-Establecimiento de Objetivos	El personal no tiene claro los objetivos planteados para el proceso de pago a proveedores.	No se llegue a cumplir las metas establecidas para el proceso por falta de conocimiento de los objetivos. (R4)	Falta de involucramiento de las responsabilidades del líder	Bajo rendimiento económico.
	El personal de administración desconoce la vinculación entre los objetivos del proceso con los objetivos de la empresa.	Inadecuada gestión de colocación del excedente de liquidez. (R5)	No están establecidos claramente los objetivos.	No cumplir eficientemente la misión del departamento.

Continuación

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
4-Evaluación de Riesgos	No cuentan con técnicas cualitativas ni cuantitativas para la evaluación de riesgos	Desconocimiento de riesgos potenciales, por falta de técnicas adecuadas para la identificación. (R6).	Ineficiente sistema de control interno.	Perdidas económicas y de recursos.
	No existe consideración del alcance e impacto que los eventos puedan tener frente al logro de objetivos	No apliquen controles y estrategias para disminuir el posible impacto que genere un riesgo. (R7)	Ineficiente control de riesgos.	Pérdida de oportunidad o hechos que su impacto sea relevante.
	No existe una evaluación de los riesgos positivos ni negativos.	Dejen pasar oportunidades que generan los riesgos positivos o que un riesgo negativo empeore el desarrollo del proceso. (R8)		
	No se realiza un análisis de posibles riesgos frente a cambios.	Una reacción negativa en cadena frente a cambios sin un previo análisis. (R9)	No existen lineamientos claros para un análisis de riesgos.	Un mayor impacto en caso de que los riesgos no sean materializados.
5-Respuesta al riesgo	No existe un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos.	Falta de plan de contingencia para hacer frente a los riesgos (R10).	Debido a que no se analizan los riesgos administrativos.	No exista acciones a seguir que mitiguen el riesgo.
	No existen mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos.	Falta de mecanismos y análisis para responder a los riesgos (R11).	Debido a que la Administración está más enfocada en los riesgos de crédito y liquidez.	Obstáculos persistentes frente al logro de objetivos.
	No se cuenta con controles para determinar el nivel de riesgo residual debido a una falta de conocimiento del tema.	Reincidencia de errores no mitigados. (R12)	Existe un desconocimiento de la gestión de riesgos por ende no se realiza controles al proceso operativo.	Persistencia de eventos positivos y negativos que no han sido materializados.

Continuación

Componente COSO ERM	Deficiencia de Control Interno	Riesgo inherente detectado	Causa	Efecto
7- Información y Comunicación	No es formal la información que se maneja dentro del proceso.	Desviaciones en la entrega y recepción de la información (R13).	No existen políticas establecidas para la entrega y recepción de la información.	Conflictos por tergiversación de la información.
	No se cumple de forma eficiente y efectiva las responsabilidades por falta de información correcta y oportuna.	Ineficiencia en el desarrollo de actividades, por falta de conocimiento de responsabilidades. (R14).	No tiene un conocimiento total de las responsabilidades a cumplir.	Mal desempeño laboral, operaciones deficientes, pérdidas económicas.
8- Monitoreo	Los procedimientos de control interno no son adecuados por ende no se tiene evidencia sobre el correcto desempeño del personal.	Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal (R15).	No existe un eficiente control interno en la cooperativa.	Incremento de riesgos en el proceso de inversión.
	No se implementa las recomendaciones de los auditores externos, para fortalecer los controles.	Incremento de ineficiencia operativa. (R16)	No hay un seguimiento de los auditores frente al cumplimiento de recomendaciones.	Persistencia de resultados negativos encontrados, pérdidas financieras y económicas.
	Existen falencias en la comunicación de las auditorías realizadas	Falta de sociabilización sobre los resultados obtenidos en auditorías realizadas. (R17)	Los resultados de las auditorías muchas veces quedan solo a conocimiento de los altos mandos, por lo que el personal involucrado en el proceso de inversión desconoce de dichos resultados.	Mayor probabilidad de resultados negativos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10.14: Matriz de riesgos y controles proceso de gastos

ID	RIESGO	RIESGO UNIFICADO	RIESGO INHERENTE			CONTROLES INTERNOS	RIESGO RESIDUAL		
			PROB.	IMP.	PxI (RT)		PROB.	IMP.	PxI (RT)
R2	Que se cometan actos impropios por ausencia de información.	R1: Necesitan retroalimentación desde la administración hacia el área de pagos.	2	3	6	*Generar reuniones mensuales, para dar a conocer buenas prácticas y oportunidades de mejora.	1	2	2
R3	No se tom en acciones para hacer frente a errores u omisiones sobre resultados encontrados por auditora externos					* Levantar informes de los hallazgos, acciones y compromisos establecidos.			
R16	Incremento de ineficiencia operativa								
R17	Falta de sociabilización sobre los resultados obtenidos en auditorías realizadas								
R1	No se cumpla correctamente con las tareas asignadas por falta de delimitación de responsabilidad	R2: Incumplimiento de metas del área de pagos por falta de un correcto establecimiento de objetivos y responsabilidades.	3	3	9	* Establecer objetivos según funciones y tareas asignadas al colaborador	2	3	6
R4	No se llegue a cumplir las metas establecidas para el proceso por falta de conocimiento de los objetivos					* Elaborar cronograma de seguimiento de objetivos.			
R5	Inadecuada gestión de colocación del excedente de liquidez								
R15	Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal								
R14	Ineficiencia en el desarrollo de actividades, por falta de conocimiento de responsabilidades								
R6	Desconocimiento de riesgos potenciales, por falta de técnicas adecuadas para la identificación	R3: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la empresa	3	3	9	*Capacitar al personal del proceso de pago de gastos en la gestión de riesgos.	2	3	6
R7	No apliquen controles y estrategias para disminuir el posible impacto que genere un riesgo					*Elaborar un mapa de riesgos operativos para el proceso de pago de gastos.			
R8	Dejen pasar oportunidades que generan los riesgos positivos o que un riesgo negativo empeore el desarrollo del proceso								
R9	Una reacción negativa en cadena frente a cambios sin un previo análisis								
R15	Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal								
R10	Falta de plan de contingencia para hacer frente a los riesgos								
R11	Falta de mecanismos y análisis para responder a los riesgos								
R12	Reincidencia de errores no mitigados								
R13	Desviaciones en la entrega y recepción de la información								

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10.8: Mapa de riesgos inherentes del proceso de gastos

RIESGO INHERENTE				
PROBABILIDAD	3 ALTO			R2 R3
	2 MEDIO			R1
	1 BAJO			
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
	IMPACTO			

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico de riesgos inherentes del proceso de compras, la mayoría de ellos (67%) 2 de 3 riesgos son altos, sin tener en cuenta el impacto que pueda tener los controles internos existentes para dicho proceso.

Gráfico 10.9: Mapa de riesgos residuales del proceso de gastos

RIESGOS RESIDUALES				
PROBABILIDAD	3 ALTO			
	2 MEDIO			R2 R3
	1 BAJO		R1	
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
	IMPACTO			

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico 10.9 luego de analizar los controles internos existentes, la evaluación del riesgo cambia, por lo tanto, estos son los riesgos finales con los que se presentó la propuesta del modelo de gestión de riesgos para fortalecer en la empresa.

10.1.3.4. Mapas de riesgos totales de los procesos de análisis de la empresa.

Una vez presentados los mapas de riesgos por cada uno de los procesos, resulta importante ubicar cada uno de ellos en un mapa global, para poder ver con claridad cuáles son los riesgos más importantes a trabajar, es decir aquellos que son altos, y si los mismos se concentran en alguno de los procesos analizados o distribuidos entre todos los procesos.

Como se explicó anteriormente los riesgos se identificaron con la letra R y un número, en este caso se agrega la letra C para los riesgos del proceso de compras, la P para pago a proveedores y la G para gastos.

Grafico 10.10: Mapa de riesgos inherentes total de los procesos analizados

RIESGO INHERENTE				
PROBABILIDAD	3 ALTO		R2 C R3P	R1C R3C R4C R4P R2G R3G
	2 MEDIO		R1P R2P	R1G
	1 BAJO			
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
	IMPACTO			

Fuente: elaboración propia

Observamos en el mapa de riesgos inherentes total, es decir los tres procesos analizados, que el 55%, es decir 6 de 11 riesgos son altos, los restantes 5 son medios, sin tener en cuenta el impacto del sistema de control interno para dichos procesos.

Gráfico 10.11: Mapa de riesgos residuales total de los procesos analizados

RIESGOS RESIDUALES				
PROBABILIDAD	3 ALTO			
	2 MEDIO	R2P	R4P	R3C R2GR3G
	1 BAJO	R1P	R2C R3P R1G	R1C R4C
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
	IMPACTO			

Fuente: elaboración propia

Si observamos los riesgos luego de evaluar el sistema de control existente de la organización, destacamos que la composición de la calificación de los riesgos varía notablemente, la mayoría de ellos (7) se posicionan como riesgos bajos. Esto denota la importancia de contar con un sistema de control interno y fortalecerlo en un proceso continuo de revisión y monitoreo.

10.2. Propuesta de Gestión de Riesgos para los procesos analizados

10.2.1. Propuesta de Gestión de Riesgos para el proceso de compras

Riesgo 1:

Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la empresa. Surge de la tabla 10.14

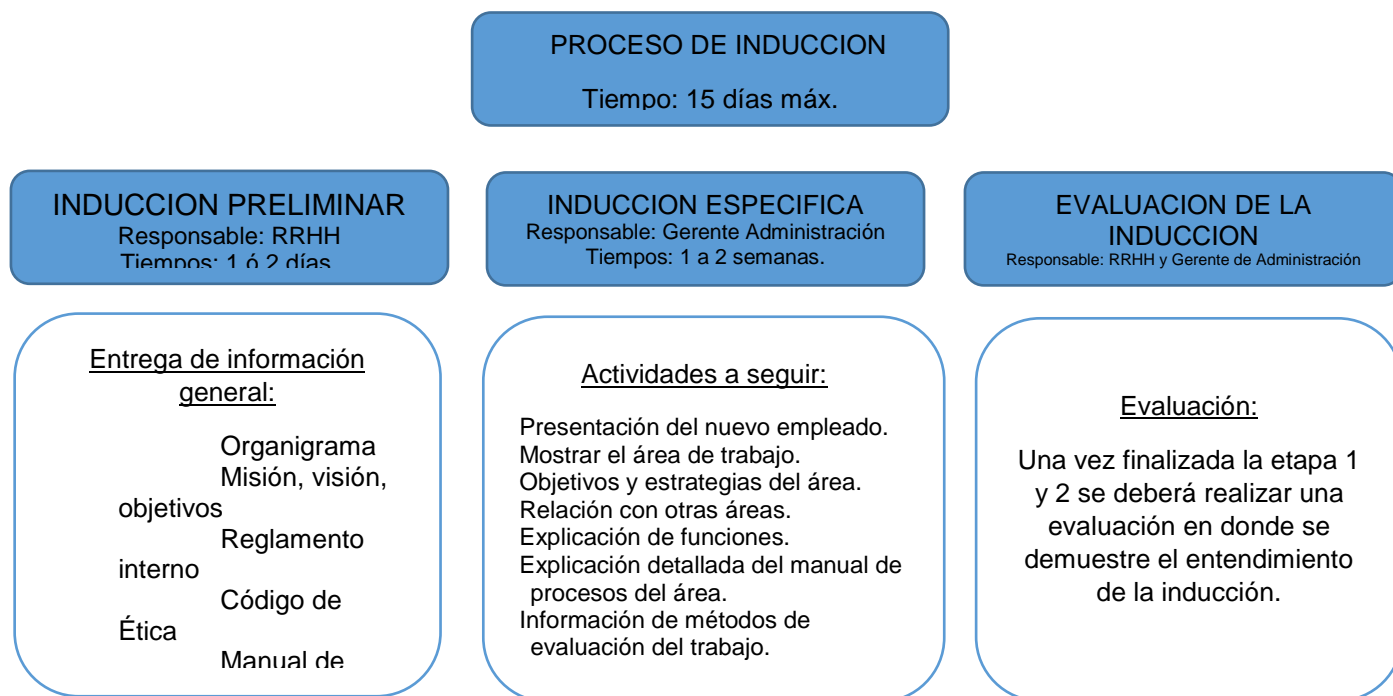
Control:

Realizar una evaluación de los conocimientos de los empleados de las normas y reglamentos que rigen al proceso de compras.

Propuesta 1:

El personal de recursos humanos deberá realizar la inducción de acuerdo con la propuesta del proceso planteado a continuación, con el fin de evitar rotación y acelerar el proceso de integración, lo que generaría un ahorro en costos para la entidad.

Cuadro 10.4: Propuesta mapa de inducción



Fuente: elaboración propia

Riesgo 2:

Falta de prolijidad de los mecanismos de comunicación interna.

Control 1:

Evaluar la comunicación interna llevada a cabo en los diferentes procesos de la empresa.

Propuesta 2:

El jefe de compras deberá realizar una evaluación del sistema de comunicación interna del proceso de compras, el mismo se podrá llevar a cabo a través de un cuestionario del tipo si/no.

Control 2:

Elaborar un plan de comunicación interna a partir de la evaluación de la comunicación interna.

Propuesta 3:

Una vez evaluado la idoneidad del sistema de comunicación interna, se propone que Recursos Humanos conjuntamente con los jefes de área ejecuten el siguiente Plan de comunicación (Cuadro 10.5) en donde se puede observar que tiene las tres etapas de la comunicación que son informar, opinar y participar, es importante recalcar que este plan se deberá llevar a cabo de acuerdo como lo marquen en el cronograma, para así proporcionar la fluidez interna de la comunicación.

Cuadro 10.5: Plan de Comunicación

Plan de Comunicación													
Objetivos		Mantener informado a los empleados											
		Que los empleados informen.											
		Lograr participación y cohesión.											
	Piezas de comunicación	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Informar	Comunicados Empleados												
	Espacios de anuncios												
Opinar	Encuesta de comunicación interna												
	Buzón de sugerencias												
Participar	Reuniones empleados												
	Reuniones de Gerentes y Directores												
	Reuniones de áreas												
	Reuniones de seguimiento individual												

Fuente: elaboración propia

Riesgo 3:

Deficiencia en las competencias desarrolladas por el área de compras, articuladas al área de recursos humanos.

Control:

Evaluar el desempeño del personal del proceso de compras.

Propuesta 4:

El responsable de Compras deberá evaluar el desempeño laboral de los recursos humanos que intervienen en el proceso, para lo cual se propondrá un cuestionario (Tabla 10.15).

Una vez que el mismo esté completo, se deberán realizar reuniones entre cada empleado con el responsable y analizar las mismas, generando planes de acción y propuestas de mejoras en aquellos puntos más débiles.

Tabla 10.15: Autoevaluación empleados

Autoevaluación: Proceso: Nombre y Apellido del empleado:				
Seleccione una puntuación del 1 al 5 según considere, siendo 5 la nota más alta.				
1. Durante el tiempo que se encuentra trabajando en la organización, su desempeño ha sido:				
1	2	3	4	5
2. Su interés por capacitarse, desarrollarse en la organización es de nivel:				
1	2	3	4	5
3. Suele aportar ideas, propuestas de mejoras en la organización:				
1	2	3	4	5
4. Si presenta ideas o propuestas, en qué medida son escuchadas o atendidas las mismas:				
1	2	3	4	5
5. Siente que el diálogo y la comunicación con sus superiores, fluye y es continua:				
1	2	3	4	5
6. Como considera que mantiene sus emociones en el ámbito laboral:				
1	2	3	4	5
7. Su relación con sus compañeros es:				
1	2	3	4	5

8. Su comprensión de las tareas y consignas asignadas a usted es:				
1	2	3	4	5
9. Frente a una situación inesperada y difícil, su manejo de estrés y de la misma es:				
1	2	3	4	5
10. Su respeto hacia los pares es:				
1	2	3	4	5
11. Su respeto hacia los superiores es:				
1	2	3	4	5
12. Comparte su buenas prácticas con sus compañeros:				
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

Control:

Seguimiento a los objetivos establecidos por el Jefe de área.

Propuesta 5:

Recursos Humanos deberá dar seguimiento al responsable del área de Compras en base al cumplimiento de los objetivos establecidos para la organización, para lo que se propone la siguiente herramienta:

Tabla 10.16: Ficha seguimiento de objetivos por área

FICHA SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS POR AREA			
AREA:	CARGO:		
NOMBRE:	FECHA:		
OBJETIVOS	CUMPLIO		COMENTARIOS
	SI	NO	

Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo 4			
Objetivo 5			

Fuente: elaboración propia

10.2.2. Propuesta de Gestión de Riesgos para el proceso de pago a proveedores

Riesgo 1:

Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la empresa.

Control:

Realizar una evaluación de los conocimientos de los empleados de las normas y reglamentos que rigen al proceso de pago a proveedores.

Propuesta 1:

El personal de recursos humanos deberá realizar la inducción de acuerdo con la propuesta 1 del proceso de compras planteado anteriormente.

Riesgo 2:

Desconocimiento del procedimiento a seguir en el área de pago a proveedores.

Control:

Realizar entrenamiento de manual de procedimientos de administración.

Propuesta 2:

El responsable del área de administración deberá realizar un entrenamiento anual o semestral de las pautas necesarias para el procedimiento de pago a proveedores, para lo que debe considerar los siguientes aspectos:

- Realizar una reinducción del manual de políticas y procedimientos del área
- Revisar una a una las actividades y funciones de los puestos intervinientes en el proceso.
- Determinar si es posible alguna mejora al proceso.
- Responder a todas las preguntas e inquietudes referentes al procedimiento a seguir.

Control:

Realizar talleres prácticos del proceso de pago a proveedores para analizar el nivel de conocimiento de los administrativos.

Propuesta 3:

Los talleres deberán ser simulados con casos reales principalmente con la interacción en el sistema de información contable. Para ello se podrá realizar en el sistema en paralelo que está previsto para las pruebas y capacitaciones. Las bases y guías deberán ser los procedimientos y los flujogramas que intervienen en el área.

Riesgo 3:

Deficiente segregación de funciones.

Control:

Medir la carga laboral, para lo cual se utilizará una plantilla que contiene, la descripción de tareas y colaboradores.

Propuesta 4:

Se propone realizar un relevamiento personal, de las tareas y funciones que desarrolla dentro de la administración. Deberá ser consolidada y enviada por el sector de Recursos Humanos. Se propone la tabla que sigue:

Tabla 10.17: Ficha Relevamiento de tareas y funciones.

RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para diseñar y evaluar el puesto que ocupas dentro de la empresa por lo que agradeceremos contestes la información solicitada con veracidad y en caso de duda, preguntar a su supervisor. Gracias por su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	
Sector	
Área	

OBJETIVO/MISION DEL PUESTO

--

RESPONSABILIDAD

--

AUTORIDAD

--

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Elabore una descripción sumaria del puesto, de las actividades desempeñadas y de las características más relevantes. (Sin límite de extensión)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Describe las diferentes tareas que realizas, clasificándolas según el número de la función especificada anteriormente.

Función N°	Tarea N°	Descripción	D*	P*	O*

• (D (Diario) – P (Periódico) – O (Ocasional))

OTRAS DESCRIPCIONES

• Maquinarias/Equipos utilizados en el puesto:
 ¿Qué máquinas o equipos se le pide utilizar eficientemente en su puesto de trabajo?

Máquina / Equipo	Frecuencia	Tiempo de uso s/ frecuencia

• Documentación:

✓ ¿El puesto emite documentación impresa o digitalizada? ¿Cuál?

✓ ¿El puesto recibe documentación? ¿Cuál?

● Interacción con otras áreas:

--

● Número de empleados que requiere el puesto:

PREPARACION ACADEMICA

¿Cuáles de los niveles educativos descritos a continuación son deseables o esenciales?

Secundario	
Terciario	
Universitario	
Postgrado	
Cursos y Estudio	
Otros	

Idiomas	
Informática	
Otros conocimientos	

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

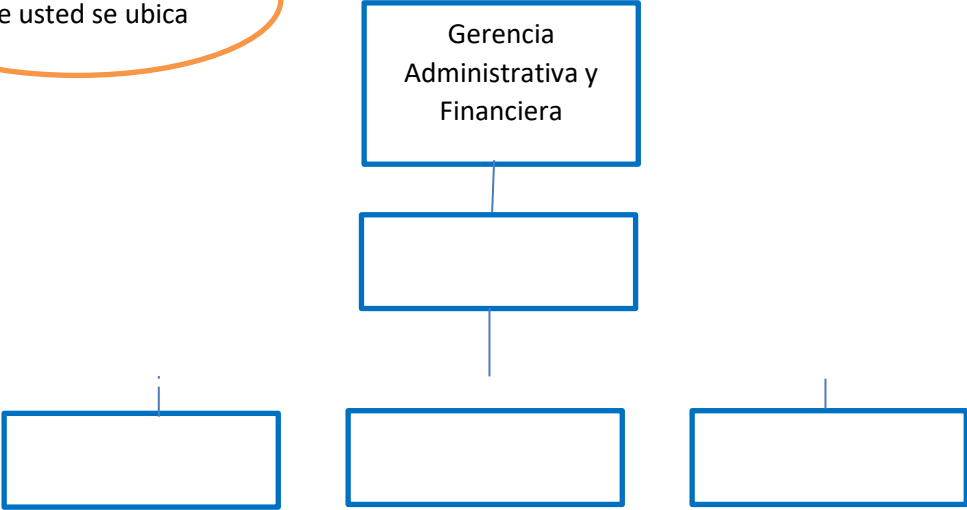
Imprescindible	
Irrelevante	
No necesaria	

COMENTARIOS

Aquí puedes agregar comentarios sobre aquellos aspectos que consideres relevantes para el puesto y que no han sido preguntados.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Señale donde cree que usted se ubica



Fecha en que se terminó la evaluación:

Firma del ocupante del puesto:

Firma del Responsable del área:

Fuente: elaboración propia

Riesgo 4:

Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la empresa.

Control:

Capacitar al personal del proceso de pago a proveedores en la gestión de riesgos.

Propuesta 5:

Es importante que el departamento de Recursos Humanos con la Administración diseñe un programa de capacitaciones relacionado con la gestión de riesgos. Se proponen los siguientes temas para la capacitación en la gestión de riesgo:

- Gestión de riesgos empresariales (qué es y sus características).
- Tipos de riesgos, internos y externos.
- Identificación de riesgos.
- Evaluación de riesgos.
- Planes de acciones y tratamiento para los riesgos.
- Conclusiones.

10.2.3. Propuesta de Gestión de Riesgos para el proceso de gastos

Riesgo 1:

Necesitan retroalimentación desde la administración hacia el área de pagos.

Control:

Generar reuniones mensuales, para dar a conocer buenas prácticas y oportunidades de mejora

Propuesta 1:

El gerente de Administración deberá realizar una evaluación del sistema de comunicación interna del proceso de pagos, se podrá realizar utilizando una herramienta de cuestionario del tipo si/no con preguntas para evaluar el conocimiento de los involucrados.

Riesgo 2:

Incumplimiento de metas del área de pagos por falta de un correcto establecimiento de objetivos y responsabilidades

Control:

Establecer objetivos según funciones y tareas asignadas al colaborador

Propuesta 2:

Para establecer las responsabilidades el jefe de área, deberá revisar y dar a conocer el perfil de funciones.

Para establecer los objetivos se propone al Jefe de Área seguir la siguiente tabla, adaptando a las metas según el nivel de eficiencia a alcanzar.

Cada objetivo establecido al colaborador deberá ser claro y específico para su cumplimiento, por ello en los objetivos se plantearán uno o varios indicadores definiendo un peso relativo según la importancia de éstos, como también se definirá una meta para su medición; por consiguiente, la frecuencia será evaluada teniendo como resultado final un valor, el cual será verificado en la tabla de rango de calificación. Esta calificación cuantitativa expresa el nivel de cumplimiento del objetivo establecido para posteriores tomas de decisiones.

Se debe tomar en consideración que el rango de calificación puede ser modificado según la permisividad del jefe de área.

Cuadro 10.6: Propuesta Resultado objetivos planteados

Resultados objetivos planteados				
Empleados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
	Objetivo del mes	Objetivo del mes	Objetivo del mes	Objetivo del mes
Empleado 1	Cumple	Muy eficiente	No cumple	Necesita mejorar
Empleado 2	Necesita mejorar	Cumple	Muy eficiente	Muy eficiente
Empleado 3	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Fuente: elaboración propia

Riesgo 3:

Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la empresa

Control:

Capacitar al personal del proceso gastos en la gestión de riesgos

Propuesta 3:

Es importante que el departamento de Recursos Humanos con la Administración diseñe un programa de capacitaciones relacionado con la gestión de riesgos. Se proponen los mismos temas para la capacitación en la gestión de riesgo desarrollados en 10.2.2 en la propuesta 5.

11. Capítulo V: Resultados

11.1. Conclusiones Generales

Luego de finalizar con la investigación y como resultado la confección del Modelo de Gestión de Riesgo Empresarial que permita identificar las deficiencias de control interno que finalmente influyen en la consecución de objetivos se concluye que:

De la aplicación de la Gestión de Riesgos *ERM*, se evidencia que existen varios riesgos en la empresa, siendo el proceso de pagos a proveedores el que requiere mayor atención ya que tiene el menor nivel de confianza promedio de 56% y el mayor nivel de riesgo promedio de 44% entre los tres procesos , seguido por el proceso de compras que tiene un nivel de confianza promedio de 68% y un nivel de riesgo promedio de 32%, finalmente se encuentra el proceso de gastos que tiene un nivel de confianza promedio de 85% y un nivel de riesgo promedio de 15%; a continuación se detallará las conclusiones de cada proceso.

No obstante, a los resultados del nivel de confianza y de riesgos, realizando una clasificación ABC de Pareto, las compras de materiales y contrataciones representaría una mayor proporción que los otros gastos incurridos por la organización.

El presente trabajo se ha realizado con el objetivo de implementar un modelo de gestión de riesgos, que básicamente el mismo consta de un conjunto de herramientas, que son las que se propusieron en función a los riesgos detectados.

Luego seguirá la etapa de implementación en la empresa de dichas herramientas, posteriormente será necesario una revisión y monitoreo de los controles internos establecidos, para determinar si siguen siendo los más adecuados para mitigar los riesgos de la organización.

Con respecto a la empresa en sí, es importante destacar que es una organización que tiene pocos años desde su creación, y que ha tenido un crecimiento exponencial, lo cual ocasiono que las estructuras organizativas sufrieran cambios constantes, sin planificaciones correctas y evaluación de los controles.

Se destaca el perfil profesional de las personas que intervienen en los procesos analizados, la formalización de los procesos y el continuo entusiasmo de mejorar los mismos. Además, el interés de incorporar la gestión de riesgos tanto en la dirección general, como en los procesos de trabajo.

11.1.1. Conclusiones proceso de Compras

A través del desarrollo del cuestionario de Control Interno *COSO ERM* aplicado a la empresa del sector de construcción de Córdoba, se identificó que el proceso de compras presenta ciertas oportunidades de mejoras, una de ellas es que a las personas que intervienen en dicho proceso, carecen de información acerca de la normativa, código de ética, políticas y procedimientos relativos al proceso. Otra de ellas es que existe una deficiencia en la asignación de competencias al personal, comunicación interna informal, falta de conocimiento acerca de la Gestión de Riesgo, implicando que no se logre la consecución de los objetivos de la empresa, así como también el fortalecimiento del clima de trabajo y la motivación de los colaboradores, impactando en el desempeño de sus actividades en relación a la eficiencia y la eficacia. Este proceso necesita controles y acciones destinadas a mejorar las compras de la empresa.

El personal de recursos humanos deberá realizar la inducción, con el fin de evitar rotación y acelerar el proceso de integración, lo que generaría un ahorro en costos para la entidad como se estableció en la propuesta 1.

Si bien existen procedimientos, políticas y manuales los cuales establecen los lineamientos del proceso

11.1.2. Conclusiones proceso de Pago a proveedores

Mediante el desarrollo del cuestionario de Control Interno *COSO ERM* realizado al proceso de pago a proveedores se identificaron algunos riesgos:

- No se cumpla correctamente con las tareas asignadas por falta de delimitación de responsabilidad,
- Que se cometan actos impropios por ausencia de información,

- No se tomen acciones para hacer frente a errores u omisiones sobre resultados encontrados por auditora externos,
- No se llegue a cumplir las metas establecidas para el proceso por falta de conocimiento de los objetivos,
- Desconocimiento de riesgos potenciales, por falta de técnicas adecuadas para la identificación,
- No se apliquen controles y estrategias para disminuir el posible impacto que genere un riesgo,
- Dejen pasar oportunidades que generan los riesgos positivos o que un riesgo negativo empeore el desarrollo del proceso,
- Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal.

Al controlar los riesgos la empresa del rubro de construcción tendrá un eficiente proceso de pagos a proveedores, por ende, se ha propuesto:

El personal de Recursos humanos deberá realizar la inducción de acuerdo con la propuesta 1 del proceso de compras planteado anteriormente.

El responsable del área de administración deberá realizar un entrenamiento anual o semestral de las pautas necesarias para el procedimiento de pago a proveedores, para lo que debe considerar los aspectos establecidos en la propuesta 2.

Los talleres deberán ser simulados con casos reales principalmente con la interacción en el sistema de información contable tal como se detalla en la propuesta 3.

Se propone realizar un relevamiento personal, de las tareas y funciones que desarrolla dentro de la administración, con la herramienta que se estableció en la propuesta 4.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos con la Administración diseñe un programa de capacitaciones relacionado con la gestión de riesgos con el detalle mencionado en la propuesta de trabajo 5.

11.1.3. Conclusiones proceso de Gastos

Luego de realizar el control interno mediante la utilización del cuestionario COSO ERM, en el proceso de Gastos se identificaron algunos riesgos:

- No se cumpla correctamente con las tareas asignadas por falta de delimitación de responsabilidad,
- Que se cometan actos impropios por ausencia de información,
- No se llegue a cumplir las metas establecidas para el proceso por falta de conocimiento de los objetivos,
- No apliquen controles y estrategias para disminuir el posible impacto que genere un riesgo, Reincidencia de errores no mitigado, Incremento de ineficiencia operativa.

Para establecer las responsabilidades el jefe de área deberá revisar y dar a conocer el perfil de funciones.

Para fijar los objetivos se propone al Jefe de Área seguir una tabla con las metas, como se detalló en la propuesta 1 de este proceso.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos con la Administración diseñe un programa de capacitaciones relacionado con la gestión de riesgos. En la propuesta 3 se detalló la temática que deberá tener dicha capacitación.

12. Bibliografía

- Acevedo, J. A., y Gómez, M. I. (2010). *Introducción a la Ingeniería Industrial*. La Habana, Cuba.
- Acosta Palomeque, Galo Ramiro (2018). Gobierno Corporativo y poder desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia. *Ciencias Administrativas*, (11),41-54 . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511654337004> [2020, 10 de Agosto]
- Albella Rubio, R. (2006). Coso II y la gestión de riesgos del negocio. *Estrategia Financiera*, (225),21-24 . Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1394302> [2020, 20 de Septiembre]
- Blackhurst, J. (2009). *Managing supply chain risk and vulnerability: tools and methods for supply chain decision makers*. Editorial Springer Science & Business Media.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (1995). *La investigación en ciencias sociales: más allá del dilema de los métodos*. Centro de Estudios de Desarrollo Económico.
- Castañeda Parra, L. I. (2013). Propuesta de un sistema de control interno para pymes del sector textil en Colombia con base en el modelo COSO. In *Propuesta de pregrado*). Instituto Tecnológico Metropolitano. Colombia. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.29.pdf>.
- Castillo Ruano, M. E., Tello, R., y Quiñones Francis, H. (2017). La Administración de Empresas y la Gestión de Riesgos. *Revista Científica- Dominio de las Ciencias*, (3), 145-161. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234732> [2020, 05 de abril].
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). *Internal Control - Integrated Framework. Executive summary*. Recuperado de https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf [2019, 09 de diciembre].

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise risk management. *Executive summary*. Recuperado de https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf [2019, 09 de diciembre].

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). Internal Control - Integrated Framework. *Executive summary*. Recuperado de https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf [2019, 09 de diciembre].

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise risk management. *Executive summary*. Recuperado de https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf [2019, 09 de diciembre].

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017). COSO ERM 2017 y la generación de valor. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf) [2020, 18 de mayo].

Deming, W. E. (2013). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Estupiñan Gaitan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna (2da ed.)*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management (1ra ed.)*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Flores Portillo, D. A. (2019). ¿Qué es Basilea? Lo que todo auditor debe saber. Disponible en: auditool.org/blog/control-interno/6387-que-es-basilea [2020, 10 de Julio]

Guerrero-Aguiar, M. y Medina-León, A. y Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, XLI(1),4101. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360464918007> [2020, 10 de Agosto].

González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D. y Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos.. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV(28), . ISSN: 1900-5016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003> [2020, 25 de Agosto].

Hernández, Lázaro (2003). *Los riesgos y su cobertura en el comercio internacional*. FC Editorial.

Hernández, D. F. (2018). Gestión de Riesgos y Control, una mirada tridimensional. *Revista Científica Hermes*, 22, pág. 449-465. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658116002/> [2020, 10 de Agosto].

Hernández Díaz, N., Yelandy L. M., y Cuza García, B. (2013). Modelos causales para la Gestión de Riesgos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7(4),58-74.Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378334197005> [2020, 05 de abril].

Instituto de Auditores Internos de España (2018). *Gobierno del riesgo de cumplimiento, relación entre Auditoría Interna y cumplimiento normativo*. Recuperado de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/gobierno-del-riesgo-de-cumplimiento-relacion-entre-auditoria-interna-y-cumplimiento-normativo.original.pdf [2020, 22 de julio].

Instituto de Auditores Internos de España (2019). *Definición e implantación de Apetito al riesgo*. Recuperado de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-original.original.pdf [2020, 10 de junio].

ISO31000 (2010). *Gestión de Riesgos, Principios y Directrices (Vol. 31000)*. Ginebra. Disponible en: <https://www.isotools.org/2011/10/30/norma-iso-310002009-gestion-de-riesgos-principios-y-directrices/#:~:text=Publicada%20en%202009%20por%20la,de%20riesgos%20de%20cu alquier%20sector> [2020, 10 de junio].

Latucca, J. A. (2017). *Auditoria conceptos y métodos (4ta ed.)*. Editorial Foja Cero.

López, J., y Almuíñas, J. L. (2015). *La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. Cubana de Educación Superior, 2, 45-53. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000200005 [2020, 10 de julio].

Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos, un enfoque empresarial*. RC Mejía Quijano, *Administración de Riesgos, un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Molina-Porras, A., Morelos-Gómez, J. y Marrugo-Arnedo, C. A.(2017). Diseño de un modelo de Gestión de riesgos en la comercialización internacional de mercancías en las Pymes: caso de estudio Pymes en Cartagena-Colombia. *Entramado*, 13(2),12-31. ISSN: 1900-3803. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265455648002> [2020, 10 de Agosto].

PriceWaterHouseCoopers (2005). *Administración de riesgos corporativos – Marco integrado*. Primera edición. Editado por la Federación Latinoamericana de auditores internos (FLAI).

Pérez, O. (2011). *Los Riesgos en la Gestión de Proyectos*. Disponible en:<http://semanatecnologica.fordes.co.cu/index.php/st/xi/paper/viewFile/13/41> [2020, 10 de Agosto].

Quevedo, D. y Ramírez, E. (2006). *Análisis comparativo entre los enfoques modernos de Control Interno: COSO, COCO y MICIL*. Trabajo presentado en Universidad de Carabobo. República bolivariana de Venezuela.

Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno (2018). *Implantación de un Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos*. Guía de apoyo Modulo I. Recuperado de <https://www.auditool.org/> [2020, 22 de julio].

Rodriguez Lopez, M., Piñeros Sanchez, E., y De llano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, (2), 145-161. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304> [2020, 05 de abril].

Rusenas, R. O. (2011). *Control Interno* (1era ed.). Buenos Aires: La ley.

Soler- González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A. y Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26),51-62. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661257005> [2020, 10 de Agosto].

Wolinsky, J. (2003). *Manual de auditoría para la gestión de negocios*. Buenos Aires: Buyatti.