

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**"PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES COMO  
PARTE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CONTROL INTERNO  
COSO-ERM EN LA CAMARA SALVADOREÑA DE ARTESANOS"**

**Trabajo de investigación Presentado por:**

Álvarez Ramírez, Luís Ernesto  
Estrada Landaverde, Roberto Carlos  
Sibrián Torres, Emilia Guadalupe

**Para optar al grado de:**  
LICENCIADO(A) EN CONTADURIA PUBLICA

**Mayo de 2008.**

San Salvador, El Salvador, Centroamérica



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Rufino Antonio Quezada

**Secretaria:** Lic. Douglas Vladimir Alfaro

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:** Lic. Roger Armando Arias

**Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas :** Lic. José Siríaco Gutiérrez

**Asesor especialista:** Lic. Jorge Enrique Serrano Orellana.

**Asesor metodológico:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña  
Menéndez

**Tribunal examinador:** Lic. Jorge Enrique Serrano Orellana.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña  
Menéndez

Mayo de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.



Le agradezco a Jehová Dios primeramente por darme todos los implementos necesarios para desenvolverme a lo largo de mis estudios, agradezco además a mi abuela y padres por el apoyo brindado, un especial reconocimiento a mi Tío Neto y Tía Margarita, quienes me inculcaron el deseo de superarme a nivel profesional y ayudaron a lograrlo. Y además agradecimiento especial a mi futura esposa y amiga Ana Cecilia Beltrán, por toda la paciencia y apoyo que me dio a lo largo de mi carrera profesional.

Luis Ernesto Álvarez Ramírez

A mi PADRE CELESTIAL, por haberme dado la vida, la sabiduría durante los estudios que hoy culmino y por la fortaleza para salir adelante, A mi madre y hermanas por contar siempre con su amor y apoyo incondicional. A mi hija por su amor, paciencia y comprensión. A mis compañeros de grupo y amigos en general que me ayudaron de alguna forma, para salir adelante y conquistar mi sueño anhelado.

Roberto Carlos Estrada Landaverde

Le agradezco en primer lugar a **Dios Todopodeso** por haberme dado la vida; y la sabiduría en el transcurso de mi carrera profesional y permitir culminar mis estudios, les agradezco también a mis padres: **Josefina de Sibrián y fausto Sibrián**. A mis hermanas **Martha y Delia Henrríquez**, por estar con migo y darme ánimos en cada ocasión que los necesitaba. También agradezco a todos mis amigos: **Javier, Rosario, Roberto, Omar, Carolina, Héctor, Delmy**, y demás por demostrar de muchas formas su amistad incondicional.

Emilia Guadalupe Sibrián Torres.



## INDICE

Resumen Ejecutivo. ....	i
Introducción .....	iii
CAPITULO I: MARCO TEORICO .....	5
1.1 Antecedentes .....	5
1.1.1 Del sector artesanal .....	5
1.1.2 Del control interno COSO - ERM. ....	9
1.1.3 Base legal aplicable a CASART. ....	13
1.1.4 De la evaluación del riesgo. ....	15
1.2 Conceptos. ....	17
1.3 Del Control Interno COSO-ERM .....	21
1.4 De los elementos de cada componente del control interno COSO ERM. ....	23
1.5 Administración de Riesgos Empresarial. ....	24
1.5.1 Significado de la Administración De Riesgos Empresariales (ERM) .....	28
1.6 De la evaluación de riesgos. ....	31
1.6.1 Escalas de medición para la evaluación de riesgos. ....	31
1.7 Técnicas para la evaluación del riesgo. ....	32
1.7.1 Técnicas cualitativas. ....	32
1.7.2 Técnicas cuantitativas. ....	33
1.8 Apetito al riesgo. ....	34
1.9 Ventajas de la Evaluación de riesgos como parte del proceso de implementación de un control interno bajo enfoque COSO basado en Administración de Riesgos (ERM) ....	36
1.10 Proceso para la evaluación de riesgos .....	38
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	40
2.1 Metodología de la investigación. ....	40
2.1.1 Tipo de estudio .....	40
2.1.2 Universo y muestra. ....	41
2.1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos. ...	41
2.1.4 Análisis e interpretación de los datos. ....	42
2.2 Diagnostico de la investigación. ....	73
CAPITULO III: PROPUESTA PARA LA EVALUACION DE RIESGOS EMPRESARIALES COMO PARTE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO CORO -ERM .....	84
3.1 Evaluación del riesgo en CASART. ....	84
3.2 De Los Elementos De Los Componentes Del COSO ERM Que Se Incluyen En La Evaluación Del Riesgo En CASART. ....	85
3.2.1 Ambiente Interno. ....	85
3.2.2 Identificación de Objetivos. ....	87
3.2.3 Identificación de eventos .....	88
3.2.4 Valoración del Riesgo .....	88
3.2.5 Respuesta al Riesgo. ....	88
3.2.6 Actividades de Control .....	89
3.2.7 Información y comunicación .....	89
3.2.8 Monitoreo .....	90
3.3 Desarrollo del cuadro de evaluación o valoración de riesgos .....	90



3.4	Cuadro aporte de evaluación del riesgo en La Cámara Salvadoreña De Artesanos.....	91
CAPITULO	IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114
4.1	Conclusiones .....	114
4.2	Recomendaciones .....	115
BIBLIOGRAFÍA. ....		v
ANEXOS .....		vi



### **Resumen Ejecutivo.**

Con el tiempo, las empresas se han esmerado por descubrir, desarrollar e implementar las herramientas mas idóneas y efectivas para controlar o erradicar el riesgo implícito en las actividades llevadas a cabo para el logro de los objetivos.

Ante la necesidad de hacer más eficiente la evaluación del riesgo, y la gestión de este en las empresas, el Committe of Sponsoring Organization of Treadway; (COSO, por sus siglas en ingles) desarrolló, en Estados Unidos en 1992 el informe COSO, desarrollando en el 2004 una propuesta para la mejora del control interno COSO, el cual se ha dado a conocer como Enterprise Risk Management (COSO-ERM) el cual adiciona tres componentes nuevos a los ya conocidos, dando énfasis a las actividades sobre el control y evaluación del riesgo, enfocándose en prevenirlo, contrario a la antigua versión, la cual se enfocaba en eventos pasados. El contenido del COSO-ERM es como sigue:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación; y
- Supervisión

Con el objetivo de utilizar los beneficios que el informe COSO brinda, se ha considerado a la Cámara Salvadoreña de Artesanos -

CASART como base para la evaluación de riesgos bajo el enfoque COSO-ERM.

Para la elaboración de éste trabajo se efectuó el siguiente procedimiento: Se circularon encuestas para identificar las principales áreas en las que se compone CASART y las debilidades que a nivel general posee; así también, por medio de entrevistas realizadas con las jefaturas de cada departamento se identificaron los eventos que pueden afectar negativamente en cada actividad desempeñada y se valoraron en base a la evaluación de riesgos.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas sobre la situación general de CASART, y según el análisis e interpretación de datos realizado a éstas, se ha concluido en la necesidad que la organización tiene de implementar controles internos que vengán a mejorar sus operaciones en general, ya que ayudara a la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades, lo cual, en el futuro, beneficiara a todos los artesanos agremiados a la Cámara.

El desarrollo de éste trabajo se ha llevado a cabo centrándose en la evaluación de riesgos aplicado a los procesos desarrollados por las diferentes áreas que componen CASART, aplicando los principales elementos del informe COSO -ERM.

La propuesta y aporte del presente trabajo se encuentra alineada con la elaboración de un cuadro de evaluación de riesgos para CASART detallando la actividad evaluada, la identificación del evento, valoración al riesgo, la respuesta a éste y las actividades de control sugeridas.

## Introducción

La Cámara Salvadoreña de Artesanos (CASART) es una organización sin fines de lucro y no gubernamental, cuya misión además de contribuir al desarrollo integral del sector artesanal con prestamos financieros y no financieros, impulsa el mejoramiento en el nivel de vida de los artesanos. Los principales beneficiarios de CASART son artesanos de El Salvador agremiados a ésta, los cuales se benefician entre otras actividades con asistencia técnica, capacitaciones continuas, comercialización de los productos, líneas de crédito etc.

En 1992, COSO publicó el sistema integrado de control interno, pretendiendo establecer una definición común para la diversidad de conceptos e interpretaciones que se manejaban de control interno; en el año 2004 se modificó la primera versión, centralizando los esfuerzos del control a la identificación de riesgos con la ayuda de los componentes: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y, el monitoreo.

En el primer capítulo de éste trabajo, se encuentran los antecedentes y generalidades concernientes a la Cámara Salvadoreña de Artesanos entre otros aspectos que rodean el tema, los conceptos que se consideran son de mucha importancia para entender la metodología del COSO ERM y de la administración de riesgos; así como también las ventajas y el proceso para realizarlo.

La investigación sobre las debilidades de La Cámara Salvadoreña de Artesanos, el universo, las técnicas e instrumentos de

recolección de datos, los resultados obtenidos, así como de la interpretación de éstos se encuentran detallados en el capítulo II, en donde se han tabulado los resultados de cuestionarios contestados por personal de niveles altos y medios bajos de la entidad investigada. En base a lo anterior, las conclusiones han sido elaboradas en base al diagnóstico y los resultados de la propuesta, enmarcando las recomendaciones para que sean consideradas por CASART.

El aporte del presente trabajo en cuanto a la evaluación de riesgos en La Cámara Salvadoreña de Artesanos ha sido desarrollado en el capítulo tres, en donde se observa la situación actual de la Cámara así como la identificación y evaluación de riesgos de los aspectos considerados y la propuesta a través de nuevas alternativas que contribuyan a la minimización de riesgos expuestos.

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO.**

### **1.1 Antecedentes.**

#### **1.1.1 Del sector artesanal.**

Desde la antigüedad, los indígenas realizaban diferentes tipos de arte, tales como vasijas, artefactos de cocina, y personales en base al barro y la piedra, además de las pinturas que reflejaban importantes sucesos de la vida cotidiana de aquel entonces.

Con la venida de los españoles por medio de la conquista, y con las herramientas que introdujeron como parte del proceso de ambientación de los nuevos lugareños de América, se mejoró la elaboración de utensilios y artefactos necesarios para la sobrevivencia.

Con el paso del tiempo, han sido muchos los beneficiados con la elaboración, comercialización y venta de productos que simbolizan en cierta forma los orígenes, cultura y costumbres de cada territorio; El Salvador no es la excepción, pues en muchos municipios existen artesanos que combinan diferentes materiales para la elaboración manual de diferentes productos; tal es el caso de San Sebastián en San Vicente y Nahuizalco en Sonsonete, lugares reconocidos por sus hilares en donde son confeccionados diversidad de artesanías, como por ejemplo cobijas, hamacas, telas, etc. Así también se encuentra La Palma en Chalatenango lugar en donde se elaboran productos de madera, e Ilobasco Cabañas característico por sus muñecos de barro.

A finales de los 80's, el sector artesanal se encontraba en la necesidad de contar con el respaldo empresarial, créditos financieros y apoyo institucional, que sustentara bases para un sostenimiento de la práctica de la producción artesanal.

No fue sino hasta 1989 que la Unión Europea y el gobierno de El Salvador financiaron el Programa para el Desarrollo de las Artesanías, PRODESAR; el cual brindó capacitaciones, asistencia técnica, comercialización, asociatividad empresarial, crédito, entre otros, a pequeños y medianos artesanos, favoreciendo a un promedio de 39 mil beneficiados.<sup>1</sup>

Este programa finalizó en octubre de 1998, sin embargo, para dar continuidad con los servicios de apoyo al microempresario artesano y con el objetivo de aprovechar la experiencia obtenida, se crea un gremio enfocado directamente a éste sector productivo, surgiendo así la Cámara Salvadoreña de Artesanos de El Salvador (CASART) a partir de noviembre de 1998.

CASART es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, apolítica, que contribuye al desarrollo integral del sector artesanal de El Salvador, a través de servicios financieros y no financieros, en éstos últimos se incluyen capacitaciones, asistencia técnica y eventos de comercialización en ferias y a través de la tienda de artesanías.

De acuerdo al documento "Perfil Institucional", la Misión y Visión de CASART, son:

---

<sup>1</sup> Datos proporcionados por CASART a través del perfil institucional.

**Visión:**

Convertirse en la gremial de artesanos más importante de Centro América, consolidar los servicios de apoyo, mantener la confianza en los organismos nacionales e internacionales, desarrollar los mecanismos de generación de fondos propios para consolidar su sostenibilidad y mejorar la creatividad e innovación de la artesanía nacional, posicionándola en el mercado internacional y así favorecer el desarrollo de las unidades productivas y la calidad de vida de los artesanos.

**Misión:**

La Cámara tiene como misión contribuir al desarrollo integral del sector artesanal, estimulando el desarrollo del recurso humano vinculado al sector, garantizando la sostenibilidad del medio ambiente y la conservación del patrimonio cultural, impulsando un enfoque de género para lograr equidad, competitividad y elevar la calidad de vida de los artesanos agremiados, desarrollando procesos tecnológicos, comercialización de productos, organización, promoción y capacitación y asegurar la participación creciente del sector en la economía del país.

Entre los objetivos que tiene CASART, están:

- a) Desarrollar una estructura organizativa especializada como entidad autónoma de apoyo artesanal, capaz de movilizar el esfuerzo conjunto entre los artesanos, iniciativas privadas, ONGs, organismos internacionales y el Estado, con el objetivo de facilitar las condiciones mas propicias de desarrollo del sector y lograr un autofinanciamiento progresivo en los costos de funcionamiento.

- b) Desarrollar una estrategia de apoyo técnico - empresarial (asistencia técnica, capacitación, comercialización y crédito), que facilite el desarrollo a los micro y pequeños empresarios artesanales del país, permitiéndoles mejorar sus niveles de ventas/ingresos (comercialización/exportación) y generando un mayor volumen y estabilidad de empleo.

Los principales beneficiarios de CASART son las personas naturales o jurídicas que desarrollan su actividad de producción artesanal y profesiones afines, a quienes entre los beneficios que ofrece a sus agremiados están: asistencia técnica, capacitaciones continuas, comercialización de los productos, líneas de créditos etc.

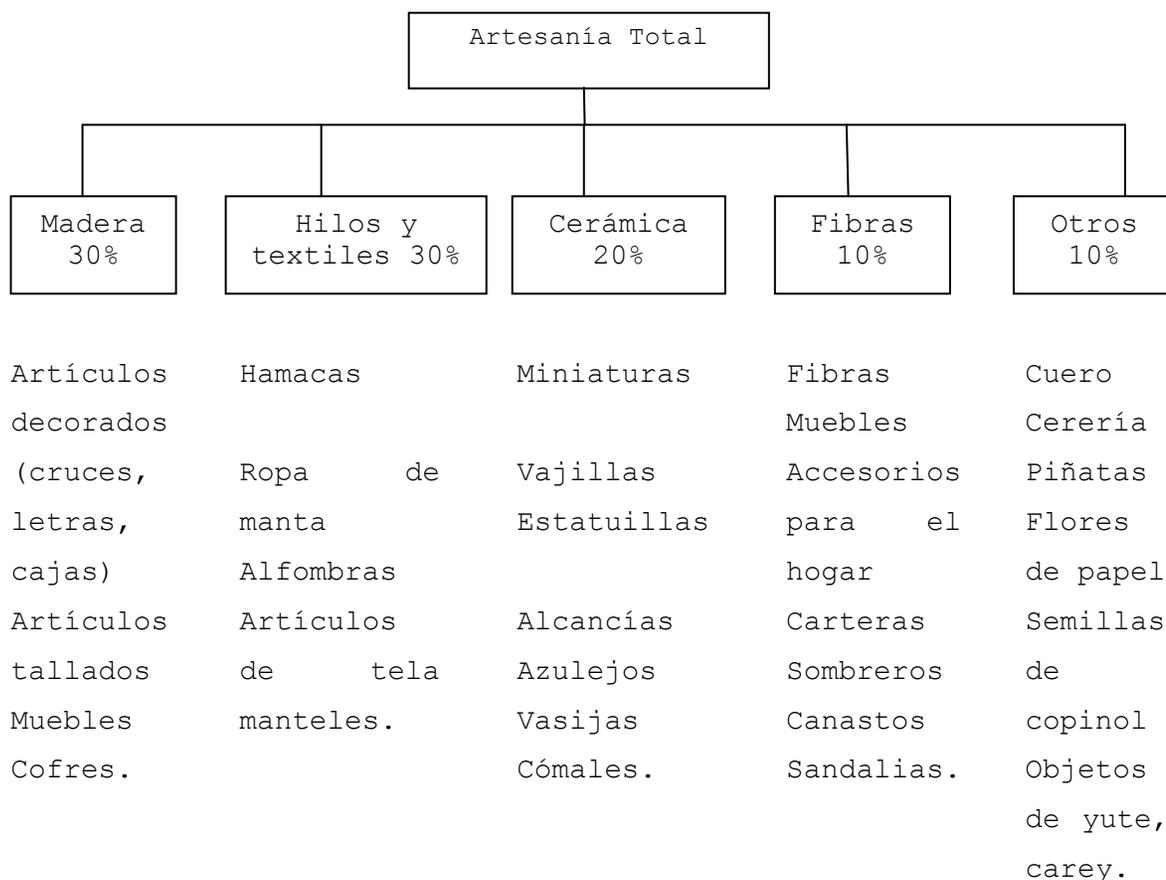
Actualmente CASART se encuentra integrado aproximadamente por 700 microempresas artesanas, quienes se dedican a la elaboración de productos con fibras naturales, barro, maderas, semillas, cuero, papel, textiles, pólvora, metales, entre otras, con las que abastecen de estos productos a diferentes mercados a nivel nacional e internacional.

Diagrama 1:

**Categoría de artesanía salvadoreña y productos principales en el salvador.<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Datos proporcionados por CASART por medio de su perfil institucional -Ver copia de carta de préstamo en anexos del presente trabajo-



### 1.1.2 Del control interno COSO - ERM.

Con la evolución de la tecnología y la economía mundial suscitada por el desarrollo, tanto metodológico como informático, las empresas han buscado y diseñado herramientas que ayuden con la implementación de un control interno como un instrumento que realice las funciones de integración, monitoreo, vigilancia, etc. en todas las áreas que afecten directamente las principales fuentes de ingresos.

Las empresas tomaron una actitud de respuesta a eventos que pudieran afectar negativamente sus resultados o el logro de

sus objetivos; paralelamente los gobiernos implementaron nuevos reglamentos y las asociaciones profesionales de contadores públicos y auditores internos publicaron informes, guías y estándares relacionados con las implicaciones de control interno. Estas publicaciones orientaron técnicas para la evaluación del control interno, algunas son las siguientes:

- **Acuerdo Basilea II.**

Creado a fines de 1974 por los representantes de los bancos centrales del G-10<sup>3</sup>. Inicialmente esta publicación se centraba en el análisis de riesgos de crédito y mercado, mejorando la regulación de fondos propios exigidos por la normativa e incluyó la necesidad de tener en cuenta un nuevo riesgo: el operacional o sea el resultado de la pérdida derivada de fallos en los procesos internos, en la actuación de personas, empleados, sistemas inadecuados o erróneos y factores externos.

- **Caso Watergate.**

Hasta mediados de los años 70`s la actividad relacionada al control interno se situó en el campo de diseños y auditoria de sistemas, centrándose en el mejoramiento y evolución de éste. Sin embargo, los entes reguladores prestaron atención y observaron que un buen número de corporaciones de Estados Unidos realizaron contribuciones ilegales y pagos cuestionables incluyendo sobornos sobre directivos gubernamentales. A raíz de esto se evidenció la necesidad de imponer un proyecto de ley que fue promulgada como la Foreign Corrupt Practices Act de 1977; el cual contenía estipulaciones relacionadas con el control interno, obligando a los administradores a mantener cuentas que

---

<sup>3</sup> El G-10 está compuesto por los países: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Holanda, Suiza, Suecia, Reino Unido y USA); su primer objetivo era regular los problemas en las monedas internacionales y mercados bancarios.

reflejen las transacciones, y que mantengan un sistema de control interno adecuado, que proporcione detección efectiva de los pagos ilegales.

- **Security and Exchange Comisión.**

Esta comisión en el año de 1979 estableció que el mantenimiento de un sistema de control interno siempre ha sido una importante responsabilidad de la administración. Lo anterior dio paso a crear un método más efectivo, necesario para que los inversionistas evaluaran el desempeño de los administradores.

- **Ley Sarbanes Oxley**

A raíz de los fraudes acontecidos al manipular la presentación de los estados financieros a los inversionistas; es promulgada el 30 de julio de 2002 la ley Sarbanes-Oxley, introduciendo importantes modificaciones en la regulación de los mercados de valores en Estado Unidos.

En la sección 404 acerca de la evaluación de los controles internos por parte de la dirección, la ley establece que la U.S. Securities and Exchange Comisión (SEC) fije reglas para que, junto con cada informe anual de estados financieros; las empresas deben emitir un informe de control interno que declare la responsabilidad de la dirección para establecer y mantener una adecuada estructura de control interno, procedimientos para la emisión de los estados financieros y que contenga una evaluación de la eficacia, estructura y los procedimiento de control interno mencionados.

En resumen el control interno tradicional provino de la emergencia de información contable como un recurso indispensable para dar seguridad razonable a los dueños de los recursos sobre el cumplimiento de los objetivos. Surgieron sistemas para mejorar la utilidad y la confiabilidad de la información financiera, se hizo esencial la dirección; y la evolución de las prácticas administrativas proporcionando orientaciones a los empleados sobre sus acciones.

El origen del COSO fue ocasionado por la necesidad de integrar en un solo marco conceptual los distintos enfoques existentes de control interno a nivel mundial, se generó un consenso entre el Comité of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, con el objeto de crear un marco integrado de control interno, para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios. Asimismo; con la creación de este enfoque, se actualizó la práctica del control interno, al igual que los procesos de diseño, implantación y evaluación del riesgo.

Con el tiempo, se consideró la probabilidad de mejorar la metodología tradicional del COSO debido a que además de no ser suficiente para obtener los resultados deseados (únicamente enfoca el riesgo en eventos pasados, no los previene) era a menudo ineficaz y costoso, por lo que se trató de girar el enfoque a un marco basado en control, centrándose en el riesgo para determinar qué es importante y seleccionar la muestra de control.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de

interés, se publicó el COSO - ERM <sup>4</sup> conocido como Informe COSO basado en Administración de Riesgos Empresariales, el cual amplía el concepto de control interno, extendiéndose y profundizando sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

La necesidad de crear un sistema de control integrado, en donde se pueda evaluar y centrar la atención en el riesgo desde el punto de vista preventivo, es lo que hace del enfoque COSO-ERM un marco que coordina los objetivos de las empresas con el riesgo que gira en torno de ello, considerando un margen de aceptabilidad del mismo.

### **1.1.3 Base legal aplicable a CASART.**

#### **Código Tributario**

- En base al artículo 146, la Cámara Salvadoreña de Artesanos, por encontrarse tipificada como una organización no gubernamental sin fines de lucro, esta obligada a informar de toda donación la cual deberá efectuarse dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y número de identificación tributaria del donante y el monto de la donación.
  
- De acuerdo al artículo 239 literal a) el incumplimiento de presentar el documento citado en el artículo 146 del código

---

<sup>4</sup> Creado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

tributario, trae como consecuencia la cámara salvadoreña de artesanos, una sanción equivalente al cincuenta por ciento del monto de la operación por cada documento.

#### **Ley Del Impuesto Sobre La Renta.**

- La cámara salvadoreña de artesanos por encontrarse tipificada como una organización no gubernamental sin fines de lucro, queda excluida del pago del impuesto sobre la renta; como lo expresa el artículo 6 de la presente ley.

#### **Ley Del Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicios.**

- La cámara salvadoreña de artesanos por cumplir con el requisito de ser una organización no gubernamental sin fines de lucro, queda exenta del impuesto al valor agregado en lo que se refiere a bienes donados desde el extranjero. De acuerdo con el artículo 45 literal e), de la ley.

#### **Ley De Asociaciones Y Fundaciones Sin Fines De Lucro.**

- La cámara salvadoreña de artesanos esta obligada tributariamente a todo lo que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes. De acuerdo con el artículo 6 de la ley.
- La cámara salvadoreña de artesanos es civilmente responsable de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando estos no excedieran las facultades que les fueran confiados por la norma que los regula. De acuerdo con el artículo 5 de la ley.

- La cámara será sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia no podrán distribuirse beneficios, remanentes o utilidades entre ellos. De acuerdo con el artículo 9 de la ley.
  
- La cámara deberá llevar un libro de registro de sus miembros o afiliados, en el que se consignara la clase o categoría del miembro, nombre, profesión u oficio; domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos, el cual será autorizado por el registro. De acuerdo con el artículo 15 de la ley.

#### **1.1.4 De la evaluación del riesgo.**

A lo largo de los años el manejo del riesgo ha venido evolucionando. En la década de los 70's, los gerentes comenzaron a prestar mayor atención a los controles activos de riesgo y la gestión de éste comenzó a ser ejecutada pensando más en el futuro que en el pasado. En el área financiera las organizaciones observaron la necesidad de actuar contra la incertidumbre de los factores económicos, derivados por ejemplo de la fluctuación de la moneda. El surgimiento de nuevos mercados financieros, hizo palpable la necesidad de enfocarse más en las áreas como: tesorería y bancos alrededor del mundo.

En la década de los 80's, las corporaciones reconocieron la necesidad de analizar los riesgos de inversión y para los bancos significó el inicio de evaluaciones más profundas para el otorgamiento de créditos.

A finales de los años 80's y principios de los 90's, el impacto de grandes fluctuaciones en los mercados financieros globales

origina la necesidad de establecer funciones efectivas de gestión de riesgo de mercado en grandes instituciones financieras. A final de los 90's, ésta actividad comenzó a estar en las agendas de las corporaciones y se convirtió en la primera prioridad para la gran mayoría de ellas.

Del año 2000 a la fecha, han salido a la luz diferentes quiebras de grandes compañías, los cuales trajeron como consecuencia altas y cuantiosas pérdidas, tanto para las mismas organizaciones como para sus accionistas. Entre los casos más reconocidos se encuentra el de Barings Bank, Enron, Parmalat, etc.

"A nivel macroeconómico, las organizaciones, de forma individual también enfrentan el riesgo que puede afectar e impactar negativamente sus actividades y procesos, lo cual haría que los niveles esperados de rendimiento, metas, objetivos, y estrategias en general no se alcancen."<sup>5</sup>

Recientemente, han sido varios los eventos que han alarmado por su magnitud económica en pérdidas siendo las causas de estas: la ausencia de controles y la falta de evaluación de riesgos.

La alta dirección de las compañías define y desarrolla procesos para la identificación y gestión de los riesgos a lo largo de la operación del negocio, muchas otras se encuentran en una etapa inicial de implementación y otras están planificando cómo hacerlo. El COSO-ERM practica la administración del riesgo e involucra el control interno como parte de su proceso.

---

<sup>5</sup> Espiñeira Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers.  
[www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)

## 1.2 Conceptos.

- **Gestión del Riesgo:**

Comprende los diferentes procedimientos que se emplean en diversos niveles dentro de un ente con el propósito de diseñar una estructura del control interno bajo enfoque COSO.

- **Administración del Riesgo:**

Es una responsabilidad que debe ejecutar el nivel más alto en la estructura organizativa de la empresa; por tanto, se concibe como un conjunto de medidas estratégicas que a partir de los recursos escasos (Físico, humano y financiero), pretende:

- En el corto plazo proteger la estabilidad financiera de la empresa, vigilando que los activos e ingresos no se vean afectados por los riesgos a que están expuestos.
- En el largo plazo, reducir las pérdidas generadas por la materialización de los riesgos.

- **Mapa de Riesgos:**

Es un instrumento metodológico que sirve para identificar un conjunto ordenado y flexible de factores que son susceptibles de generar irregularidades, errores ajenos a la voluntad y actividades fraudulentas y corruptas; esto también permite tener una visión más amplia y acertada del impacto que sufrirán los activos si los riesgos ocurren.

El mapa de riesgos también tiene una función gerencial que fácilmente puede acomodarse a las necesidades y objetivos de acuerdo a quien desea usarlo. Analizando los factores que lo

integran, la gerencia puede desarrollar estrategias y acciones dirigidas a controlar o minimizar la presencia de los riesgos.

- **Evaluación de riesgos:**

Es el proceso que permite a la empresa considerar los acontecimientos que pudieran afectar el logro de los objetivos empresariales. La evaluación de riesgos consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, en caso de que el riesgo no presente características cuantitativas, a menudo se emplean solo técnicas de evaluación cualitativas.

- **Establecimiento de Objetivos:**

En la definición de misión y visión, la administración establece objetivos estratégicos, estos deben ser definidos antes de que la administración identifique los posibles riesgos que influyan negativamente en el logro de estos. El proceso de gestionar el riesgo ayuda a la dirección de la empresa a orientar los objetivos con la misión y visión de la empresa.

- **Control Interno:**

Es el proceso que incluye a todos los integrantes de la empresa sin excepción, elaborado para dar un apoyo razonable en cuanto al logro de objetivos en las categorías siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que le aplican.

- **Estructura organizativa:**

Toda empresa legal y bien establecida, con seguridad debe hacer uso de un organigrama como parte de la apropiada determinación de responsabilidades y autoridad, en el marco de una búsqueda constante de los objetivos. Esta estructura tiene que ser desarrollada atendiendo el cumplimiento de la misión y debe ser formalizada en un organigrama.

Como requisito se establece que su diseño se debe ajustar a las necesidades de la empresa y que proporcione el marco adecuado para concluir la estrategia encaminada en el logro de los objetivos.

- **Ambiente de confianza mutua:**

Es de gran utilidad fomentar una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información, la cooperación y la delegación entre toda la organización para un desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos, esto resulta esencial ya que proporciona el nivel de confianza necesario para tomar decisiones y efectuarlas.

Ésta se basa en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo, la comunicación abierta nace y depende de la confiabilidad dentro de la organización. Un alto nivel de tranquilidad estimula a la gente para asegurarse

que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia del juicio y la capacidad de una sola persona.

- **Identificación de riesgos:**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de lograr sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo<sup>6</sup>, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se tengan que afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- Un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- Una o varias actividades que sean responsables de la entrega de porciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas sanciones por incumplimiento;
- Un área de vital importancia estratégica para el gobierno (ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

---

<sup>6</sup> Ver mapa de riesgos

### **1.3 Del Control Interno COSO-ERM**

El control interno bajo enfoque coso, tuvo su origen en 1985, cuando en Estados Unidos la Treadway Commission conforma un grupo de trabajo al cual denomino National Commission Of Fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional de informes financieros fraudulentos) este comité creo el modelo COSO, (Committee Of Sponsoring Organizations), este fue catalogado como un modelo internacional de control interno integral, creado con el propósito de dar apoyo a la dirección de las empresas y prever un mejor control de las operaciones.

En Octubre de 1987, la Treadway Commission, publicó un informe en el que remarcaba la importancia del control interno y su incidencia en la información para elaborar los estados financieros; posteriormente el IASB emitió en 1988 el SAS 55 "Evaluación de la estructura del Control Interno en una Auditoria de Estados Financieros" la cual le da un concepto más extenso del Control Interno, y sus consideraciones a tomar en una auditoria de Estados Financieros.

En 1992, COSO publicó el sistema integrado de control interno, con esto se pretendía establecer una definición común para la diversidad de conceptos e interpretaciones que se manejaban de control interno; además de ofrecer un proceso estándar para que las empresas lograran evaluar y hacer más eficientes sus sistemas de control.

En 1995 se publica el SAS 78 que sustituye al SAS 55 y entro en vigencia en 1997, considerando el concepto de control interno considerado por el COSO.

El modelo de COSO-ERM tuvo sus comienzos en las empresas de carácter financiero, seguros, servicios públicos, petróleo, gas etc. Debido a que en ésta los riesgos están bien medidos y documentados.

Actualmente se tiene conocimiento de dos versiones de control interno bajo enfoque COSO. La versión de 1992, la cual estaba enfocada hacia un marco conceptual integrado y lo conforman cinco componentes. La versión de 2004, que está basada en un marco integral de gestión del riesgo, mejor conocido como Enterprise Risk Management, la cual está constituida por los cinco de la versión anterior mas tres componentes adicionales y que interactúan entre sí.

Tabla No 1. Comparativo entre marco conceptual integrado (1992) y marco de gestión integral de riesgo (2004)

COSO I - 1992	COSO II - ERM 2004
- Ambiente de control	- Ambiente interno
- Valoración de riesgos	- Establecimiento de objetivos - Identificación de eventos
- Actividades de control	- Evaluación de riesgos
- Información y comunicación	- Respuesta al riesgo
- Supervisión	- Actividades de control - Información y comunicación - Monitoreo

#### **1.4 De los elementos de cada componente del control interno COSO ERM.**

Cada componente que forma parte de la estructura del ERM, posee diferentes elementos que interrelacionados forman un mecanismo de control interno al interior de una entidad, el detalle es el siguiente:

Dentro de los elementos del ambiente interno se tiene: la filosofía de la gestión, la cultura de riesgos, el Consejo Administrativo, integridad y valores éticos, compromisos de la competencia, estructura organizacional, delegación de funciones, políticas de recursos humanos. Todo esto relacionado constituye la base de los otros componentes de gestión de riesgo (ERM).

El establecimiento de objetivos, contiene los elementos tales como: objetivos estratégicos, objetivos relacionados, objetivos seleccionados, riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo. Debido a que los objetivos se fijan a escala de las estrategias, soportan así los objetivos operativos, debido a la cantidad de riesgos existentes en el quehacer diario de las empresas, estas buscan establecer sus objetivos de acuerdo al riesgo aceptado por la entidad, lo que además orienta su tolerancia al riesgo.

Los elementos que integran el componente de la identificación de eventos son: los acontecimientos, factores de influencia estratégica y de objetivos, metodologías y técnicas, riesgos y oportunidades. Al identificar los eventos la administración determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

A la evaluación de riesgos lo componen los siguientes elementos: Riesgo inherente y residual, probabilidad e impacto, fuentes de datos, técnicas de evaluación, correlación entre acontecimientos.

La respuesta al riesgo encierra consigo a la evaluación de posibles respuestas, selección de respuesta y perspectiva de cartera.

Las actividades de control contienen los elementos de la integración de respuestas al riesgo, tipos de actividades de control, políticas y procedimientos, controles de los sistemas de información y los controles específicos de la entidad.

El componente de información y comunicación como su nombre lo indica no conlleva mas elementos que su concepto.

El ultimo componente Monitoreo o Supervisión encierra consigo los elementos de las actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes y comunicación de deficiencias.

### **1.5 Administración de Riesgos Empresarial.**

Entender los riesgos y las oportunidades es de vital importancia para el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa conocer qué genera la creación de valor y qué la destruye. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación de los eventos que pueden interrumpir el logro de los objetivos.

La exposición a estos eventos es cada vez más grande, diversa y dinámica debido a cambios en la tecnología, la velocidad de la comunicación, la globalización de los negocios entre otros.

El origen del riesgo puede generarse dentro de la organización durante la búsqueda de crecimiento, la adopción de estrategias de expansión; como las adquisiciones de empresas, las inversiones en nuevos mercados, los proyectos de inversión y el desarrollo de productos o servicios; se pueden convertir en elementos que aumenten la exposición de un negocio.

Como respuesta a la variedad de riesgos existentes, la gerencia requiere de una administración de éstos; la mayoría de los accionistas y entes reguladores exigen a las juntas directivas una administración más comprensiva, rigurosa y sistemática.

Por lo general en las entidades tanto públicas como privadas, la administración de riesgos se ha basado en el aislamiento y el manejo en partes. Esto se debe a varias razones, como la estructura organizacional y el progreso en la práctica de la gestión integral.

La clasificación de los riesgos<sup>7</sup> en diferentes categorías mutuamente excluyentes; es el resultado de la forma en que el ser humano subdivide los problemas para manejarlos, la segmentación de los eventos para cada área en ocasiones no prevee la extensión a múltiples áreas de la empresa y a sus interrelaciones entre riesgos bajo las categorías de operacionales, financieras y tecnológicas dando resultados negativos a la entidad.

La administración integral de los riesgos empresariales es una solución al mal manejo que presenta el enfoque basado en la segmentación de éstos, también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, porque se

---

<sup>7</sup> Independientemente del tipo de riesgo del que se trate: financieros, operativos, de control, etc.

considera como un método más completo al momento de manejar los eventos y las oportunidades, presentando una mejor respuesta para las exigencias de los comercios actuales.

El COSO ERM fue diseñado para mejorar el desempeño de las empresas, enfocándose en manejar los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización. Constituyendo así un avance a nivel empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo.

Indiscutiblemente el término "riesgo" se ha familiarizado con cualquier actividad gremial. De hecho no es posible crear un negocio sin arriesgarse. "El resultado final de una dirección estratégica exitosa debe ser tener una mayor capacidad para enfrentarlo, porque eso es la única manera de mejorar el desempeño empresarial"<sup>8</sup>. Sin embargo, al extender esta capacidad, los negocios deben entender los riesgos que ellos están corriendo, ya que en muchas ocasiones es inútil tratar de eliminarlos y comúnmente solo es posible reducirlos, es esencial que los riesgos tomados sean los correctos.

Las empresas deben elegirlos de forma racional así como los cursos de acción, en lugar de solo actuar en la incertidumbre, en base a experiencias, rumores, etc., no obstante que tan cuidadosamente se hayan cuantificado las amenazas.

Existen muchos argumentos que señalan que la administración de eventos es positiva en la práctica empresarial, además es raro encontrar una organización de cualquier tamaño en la cual sus

---

<sup>8</sup> Peter Drucker, Management, an Abridged and Revised Version of Management: Tasks, Responsibilities, Practices, London, 7th printing, 1983.

accionistas no estén demandando que su gerencia exhiba una clara conciencia de la administración de riesgos.

Tomar un mayor riesgo requiere más control siendo este esencial para mantener la estabilidad y la continuidad en el funcionamiento de los negocios.

Una serie de problemas inesperados de la alta dirección, han conducido al colapso de varias compañías y a otros escándalos corporativos en todo el mundo, los inversionistas ha expresado sus preocupaciones por el nivel bajo de confianza en los estados financieros, el descuido de las juntas directivas en las operaciones, en la salvaguarda proporcionada por los auditores externos y en el grado de control de la gestión de eventos.

Claramente la exposición del riesgo creció en un mundo cada vez más desorganizado y escandaloso. La carencia del control de la administración de éstos recae en la junta directiva.

En respuesta a la mala imagen de las juntas directivas por su pobre desempeño, el *Institute of Directors* publicó en 1995 los estándares para dichas juntas. Este procuró ser un catalizador para el debate sobre los roles y las tareas de una junta directiva, y sobre la necesidad de vincular el entrenamiento y la evaluación de la competencia para el ingreso a los organismos profesionales de directores.

La publicación presenta claramente cuatro tareas principales para los directores:

1. La junta directiva debe ser simultáneamente emprendedora y conducir al negocio adelante mientras guarda un control prudente.
2. Se requiere que esté suficientemente informada sobre el funcionamiento de la compañía y que sea capaz de responder por sus acciones, pero además mantener distancia de la administración día con día y conservar una visión objetiva, de largo plazo.
3. El consejo directivo debe ser perceptible en el corto plazo a los asuntos locales, sin embargo, debe estar informado más ampliamente de las tendencias y de la competencia.
4. Se espera que el consejo directivo esté centrado en las necesidades comerciales del negocio, mientras que actúa responsablemente hacia sus empleados, sus socios comerciales y la sociedad en su totalidad.

#### **1.5.1 Significado de la Administración De Riesgos Empresariales (ERM)**

La administración de riesgos empresariales tiene que satisfacer una serie de parámetros. Debe estar incluida en el sistema de control interno de un negocio, mientras que al mismo tiempo debe respetar, reflejar y responder a los otros controles internos.

La administración de riesgos empresariales pretende proteger e incrementar el valor de la acción para satisfacer el objetivo fundamental de la empresa que es la maximización de la inversión del accionista.

Por lo tanto resumiendo, la gerencia de riesgo de la empresa puede ser definida como "marco comprensivo e integrado para manejar riesgo empresarial para maximizar el valor de una compañía".

Hay tres principales beneficios de la administración de riesgos empresarial: mejora el funcionamiento del negocio, incrementa la efectividad organizacional y logra mejores reportes del riesgo.

- **Herramientas a utilizar en la administración de riesgos.**

Para administrar riesgos se emplean las siguientes técnicas o herramientas:

- **Control de riesgos:** Esta técnica busca reducir los posibles costos ocasionados por los riesgos a que la empresa se puede exponer, esta incluye cualquier posibilidad de pérdida en una actividad; además, la disminución de las posibles pérdidas.
- **Financiación de riesgos:** Su objeto radica en asegurar el reconocimiento de recursos financieros paralelamente a la pérdida que estos puedan acarrear, regularmente los riesgos se trasladan o mantienen.
- **Proceso de administración de riesgos:**
  - Determinación de objetivos.
  - Identificación de los riesgos
  - Consideración de alternativas y tratamiento
  - Implementación de la decisión

- **Responsabilidad del administrador de riesgos:**

- Desarrollar políticas de administración de riesgos,
- Identificar los riesgos
- Seleccionar alternativas financieras
- Negociar el alcance de la seguridad
- Supervisar la administración interna
- Administrar funciones de riesgos
- Supervisar la prevención a pérdidas.

- **Evaluación de riesgos.**

Previo a la evaluación de riesgos es indispensable establecer los objetivos tanto a nivel global de la organización como el de los activos relevantes. Luego de identificar los riesgos, estos deberán ser evaluados, esto involucra cuantificar las pérdidas y la posibilidad de la pérdida organizándola de acuerdo al nivel de prioridad. Para establecer este orden existen criterios los cuales se enfocan en el impacto financiero probable de las pérdidas:

1. Riesgos críticos: Estos son todos los riesgos que generan pérdidas las cuales pueden llevar a la quiebra a la entidad.
2. Riesgos importantes: Es la exposición o pérdida que no llevan a la quiebra, pero exigen una acción de parte de la organización para operar.
3. Riesgos no importantes: Son las pérdidas que no causan un gran impacto financiero. El proceso de evaluación de riesgos, deberá ser obligatorio en todos los niveles los cuales se involucran en la tares de logros con objetivos establecidos.

## **1.6 De la evaluación de riesgos.**

La evaluación de riesgos proporciona al usuario final (la empresa) el poder considerar con amplitud los eventos potenciales que afectan negativa o positivamente en la consecución de objetivo. La Dirección evalúa estos eventos desde una doble perspectiva (probabilidad e impacto) utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Examinando individualmente o por categorías los eventos que según la entidad pueden afectar en el corto y largo plazo las operaciones normales del negocio. Evaluando los acontecimientos con un doble enfoque, el riesgo inherente y el riesgo residual

El riesgo inherente es al que se enfrenta la entidad ante la falta de controles o acciones de la administración para modificar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de esta, mientras que, el riesgo residual es aquel que permanece una vez la dirección ha desarrollado sus respuestas a los riesgos, lo

cual esta relacionado con la tolerancia al riesgo que la empresa esta dispuesta a asumir.

### **1.6.1 Escalas de medición para la evaluación de riesgos.**

Al momento de estimar la probabilidad e impacto de los acontecimientos, en cualquiera de los dos riesgos mencionados anteriormente, es necesario aplicar una forma de medición entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Escala de medición nominal.
- Escala de medición ordinal.

La medición nominal es la mas sencilla y consiste en agrupar los eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar un acontecimiento sobre otro.

La escala de medición ordinal se enfoca en describir los eventos en orden de importancia, ya sea posicionándolos en categorías alta, media y baja. Y es a criterio del evaluador el que un evento sea mas importante que otro.

### **1.7 Técnicas para la evaluación del riesgo.**

La administración combina técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar los riesgos. En el caso de que los riesgos no se presten a la cuantificación o hay insuficiencia de datos para una evaluación cuantitativa se utilizan técnicas cualitativas. Las técnicas cuantitativas se utilizan en aquellos casos en que existe toda la información.

#### **1.7.1 Técnicas cualitativas.**

Las técnicas cualitativas en algunas ocasiones se establecen en términos subjetivos y otras objetivamente, su calidad depende primordialmente del juicio y conocimiento del personal involucrado, su comprensión de los eventos posibles y del ambiente que los rodea.

Las técnicas cualitativas incluyen conceptos tales como: muy improbable, improbable, posible, probable y prácticamente seguro, así como insignificante, leve, moderado, grave, etc.

Ejemplo de Técnicas Cualitativas: Clasificación de probabilidad de riesgos.

Tabla No. 2

Clasificación de probabilidad de riesgos que afecten las operaciones de inventarios y ventas.

Nivel	Descripción	Probabilidad del suceso	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	Inventarios a cero por mas de tres meses debido a desactualización en banco de proveedores.
2	Improbable	Baja	Cierre de sala de ventas en San Miguel por falta de publicidad.
3	Posible	Moderada	Robo de mercadería en traslado de proveedor a bodega CASART.
4	Probable	Alta	Mercadería averiada, resultante en traslado hacia salas de ventas.
5	Prácticamente seguro	Muy Alta	Recepción de bienes dañados por falta de control de calidad.

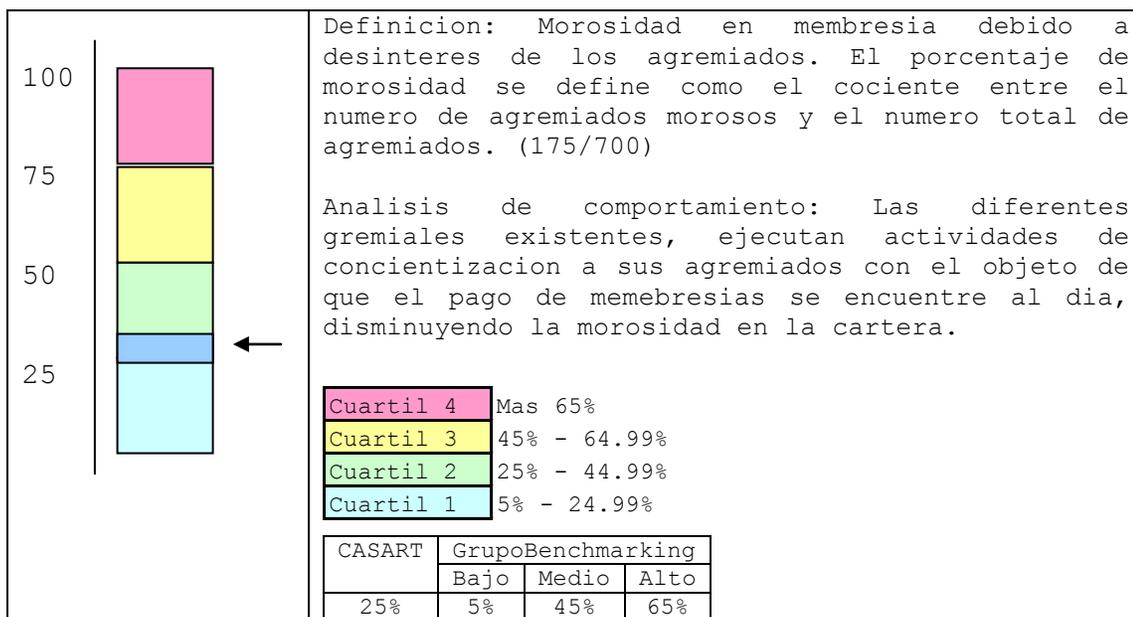
### 1.7.2 Técnicas cuantitativas.

Este tipo de técnicas, puede utilizarse en el caso de que exista la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo. Estos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas, entre otras. Es primordial para este tipo de técnicas la disponibilidad de información precisa ya sea de fuentes internas o externas y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos validos.

Ejemplo de técnica cualitativa: Técnica Cualitativa de Benchmarking.

Esta permite evaluar el riesgo específico en términos de probabilidad e impacto en el caso de que la dirección aspire a mejorar la respuesta al riesgo, basándose en las experiencias de otras entidades.

Tabla No. 3



### 1.8 Apetito al riesgo.

El apetito al riesgo es la cantidad de este que una entidad desea aceptar tras la búsqueda del valor. Las empresas consideran el apetito de riesgo cualitativamente, con características tales como alto, moderado o bajo; o asumen un enfoque cuantitativo, reflejando y balanceando las metas de crecimiento, ingreso y riesgo.

Está directamente relacionado a la estrategia de la empresa. Es por esta razón que se debe considerar el riesgo en el momento de definir la estrategia, de tal forma que al determinar los beneficios de esta, en paralelo, se debe relacionar el riesgo y el nivel de apetito de la entidad. Al diseñar y definir diferentes estrategias se encuentra diferentes riesgos.

En tal sentido, la aplicación adecuada de la gestión integral de riesgos al momento de definir la estrategia, ayuda a la gerencia a seleccionar la mejor de estas, la cual será consistente con el nivel de apetito de riesgo de la empresa.

El apetito de riesgo de la entidad es una guía en la determinación y asignación de los recursos necesarios. La gerencia determina y asigna los recursos a las distintas áreas del negocio tomando en cuenta los niveles de apetito de riesgo y con base a las estrategias individuales de las unidades organizacionales.

Por tanto, la gerencia toma en cuenta su apetito de riesgo y lo relaciona con su organización, recurso humano, procesos, y diseña la infraestructura necesaria para monitorear y responder eficientemente a los riesgos.

Para cuantificar los niveles de apetito y tolerancia de riesgo, se deben considerar algunos aspectos clave los cuales son:

- ¿Cuáles son los riesgos que la organización está preparada a enfrentar o tomar en la búsqueda o alcance de los objetivos del negocio y cuáles riesgos son inaceptable?, ¿La junta directiva está de acuerdo con el nivel de riesgo que han asumido las unidades organizacionales u operativas?

- ¿Los niveles de riesgo son consistentes con la estrategia de la entidad o empresa o corporación, sus objetivos de negocio, las metas de ingresos y niveles de capital?
- ¿Dónde se pueden reducir las exposiciones de riesgo?
- ¿Existen algunas oportunidades de negocio que se están perdiendo como consecuencia de la actitud muy conservadora asumida por la gerencia?
- ¿Cómo serán afectados los accionistas, socios o agremiados en el futuro en relación con los riesgos que la gerencia intenta tomar?

Mientras que las organizaciones toman algunos riesgos tras la búsqueda de los objetivos del negocio, las exposiciones de riesgos deben ser gerenciadas. Es importante hacer notar que los accionistas confían su capital a las compañías y sus juntas directivas a los fines de que estos últimos busquen obtener los mayores niveles de rentabilidad con el menor riesgo posible.

### **1.9 Ventajas de la Evaluación de riesgos como parte del proceso de implementación de un control interno bajo enfoque COSO basado en Administración de Riesgos (ERM).**

El día a día de las empresas en general incluye una serie de riesgos a los que se deben enfrentar, la importancia de evaluarlos y la manera de minimizarlos es responsabilidad de la alta dirección y de todo el personal involucrado en las operaciones, las ventajas o beneficios que conlleva consigo una buena identificación, evaluación y respuesta a los riesgos es

clave en el desarrollo económico de la entidad y mejora la competitividad.

- La administración de riesgos define igualmente la propensión al riesgo y la estrategia a seguir por parte de la administración, de esta manera los involucrados en la identificación y evaluación de riesgos tienen el compromiso de definir en conjunto la estrategia a seguir.
- Al realizar de manera correcta la evaluación de riesgos brinda la oportunidad a la empresa de estar un paso al frente ya que prevé lo que va a suceder y así actuar de manera anticipada evitando resultados desagradables.
- La identificación y evaluación, no va orientada a un solo tipo de riesgos, sino que de manera integral abarca todo los riesgos de la organización, evitando los vacíos que pueden ocasionar pérdidas.
- Proporciona respuestas integrales, las cuales pueden controlar múltiples riesgos.
- Como parte de un informe de control interno integral, la evaluación de riesgos ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos, evitando además el incumplimiento de leyes y daños en la reputación de la entidad.

### 1.10 Proceso para la evaluación de riesgos

Antes de considerar el proceso de evaluación de los riesgos bajo el enfoque COSO - ERM, es necesario incluir los componentes anteriores a la evaluación del riesgo como lo son: el Ambiente interno, establecimiento de objetivos e identificación del riesgo.

El establecimiento de objetivos y la identificación del riesgo son componentes<sup>9</sup> estrechamente relacionados al proceso de evaluación de riesgos, pues depende de ellos para determinar hacia donde se quieren guiar los propósitos de la entidad.

Dentro del establecimiento de objetivos se deben considerar los financieros, legales, y operacionales. La identificación del riesgo se evalúa por medio del análisis operacional, incluyendo para esto tanto factores externos como internos que generen riesgos o ventajas que no hayan sido evaluadas.

En el proceso de evaluación de riesgos, la empresa debe determinar los eventos que pueden afectar potencialmente el logro de los objetivos, además debe plantear una priorización del riesgo, considerando aquellos riesgos que aceptara y los que no. La administración evalúa estos eventos de acuerdo a la probabilidad (posibilidad de que suceda un evento) e impacto (efecto debido a su ocurrencia), estos pueden determinarse como subjetivos con base a información interna pasada u objetivos cuando la información es de carácter externo.

Este proceso normalmente comprende una mezcla de técnicas cuantitativas y cualitativas. La priorización del riesgo incluye

---

<sup>9</sup> Del COSO - ERM

comparar los niveles de riesgo encontrado durante los procesos de análisis e identificación de eventos con los criterios de riesgo previamente establecidos.

"El resultado de la evaluación del riesgo genera un listado de priorización para futuras acciones. Si el riesgo resultante es considerado bajo o aceptable, este debe ser aceptado pero con un mínimo tratamiento futuro. Los Riesgos bajos o aceptables deben ser monitoreados y periódicamente revisados para asegurar que ellos se mantienen en niveles aceptables."<sup>10</sup>

El concepto anterior conlleva a crear un mapa de riesgos, en donde se evalúan los riesgos que pueden ser tolerados, y los que por su naturaleza y nivel de impacto necesitan ser evacuados por medio de medidas y / o acciones que disminuyan o minimicen la probabilidad de ocurrir.

---

<sup>10</sup> Nelson Díaz Muños, El auditor interno en la gestión de riesgos corporativos.

## **CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 Metodología de la investigación.**

Este capítulo tiene como objetivo presentar la información recopilada a través de un cuestionario con el cual se evaluó la situación actual de la Cámara Salvadoreña de Artesanos y se determinó si se encuentra apta para la aplicación de un documento que oriente sobre la evaluación de riesgos como parte del proceso de implementación de un control interno COSO ERM.

#### **2.1.1 Tipo de estudio.**

El tipo de estudio realizado fue el analítico descriptivo, permitiendo inicialmente describir el problema, identificando características y rasgos importantes. Desarrollándose en dos fases, una investigación bibliografía siendo de utilidad para conocer los aspectos generales y específicos de la problemática y otra de campo que se realizó con el personal involucrado de la Cámara Salvadoreña de Artesanos.

Para diseñar la base teórica se utilizó toda aquella información técnica referida a la evaluación de riesgos bajo enfoque COSO ERM, así como textos relacionados con la estructura de la investigación, mencionando entre ellos los siguientes:

- Control interno, estructura conceptual integrada. Samuel Alberto Mantilla Blanco.
- El fraude bajo el enfoque COSO - ERM Samuel Alberto Mantilla Blanco.

- Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria Interna. Rodrigo Estupiñán Gaitan.
- Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos. Committe Of Sponsoring Organization Of The Treadway Commssion (COSO).
- Otra información relacionada con el tema en estudio.

### **2.1.2 Universo y muestra.**

#### **- Universo.**

Al realizar esta investigación se consideró el total de empleados de CASART constituido por 11 personas entre directivos y personal operativo, ésta información fue proporcionada por la dirección general de la cámara.

#### **- Determinación de la muestra.**

Debido a que el universo de la investigación era pequeño, no se efectuó ningún muestreo por lo que se analizó el 100% de la población.

### **2.1.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.**

#### **- Técnicas e instrumentos.**

La técnica utilizada para la obtención de la información fue la encuesta y la entrevista.

Se seleccionó como instrumento el cuestionario, con el cual se obtuvo información sobre la población en estudio con el objeto de tener respuesta a las preguntas formuladas sobre la evaluación de riesgos.

El cuestionario contribuyó a seguir la metodología de soportar la viabilidad y recolectar información sobre las debilidades que CASART posee. Cada una de las preguntas se enfocó en conocer aspectos generales y específicos alrededor de la problemática. Estructura de la encuesta:

- Encabezado
- Tipo de instrumento
- Objetivo del instrumento.
- Preguntas.

Mediante el cuestionario se obtuvo información de la población sujeta a investigación, mostrando datos generales, opiniones y respuestas a las preguntas formuladas; con el objetivo de identificar y evidenciar la problemática existente. De acuerdo a la naturaleza de la investigación el cuestionario se elaboró con preguntas cerradas dirigidas a los empleados de la Cámara.

#### **2.1.4 Análisis e interpretación de los datos.**

Las respuestas obtenidas en el cuestionario fueron tabuladas en cuadros y gráficos, realizándose la interpretación de las frecuencias absolutas y relativas establecidas en cada pregunta, considerando los comentarios obtenidos de los encuestados.

1. ¿Qué tipo de cargo desempeña dentro de CASART?

Objetivo: Obtener el número de personas para cada función; y así determinar el alcance del documento a implementar para evaluar los riesgos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Operativo	4	36.36%
Administrativo	7	63.64%
Total	11	100.00%



F.A. = Frecuencias absolutas.

F.R. = Frecuencias relativas.

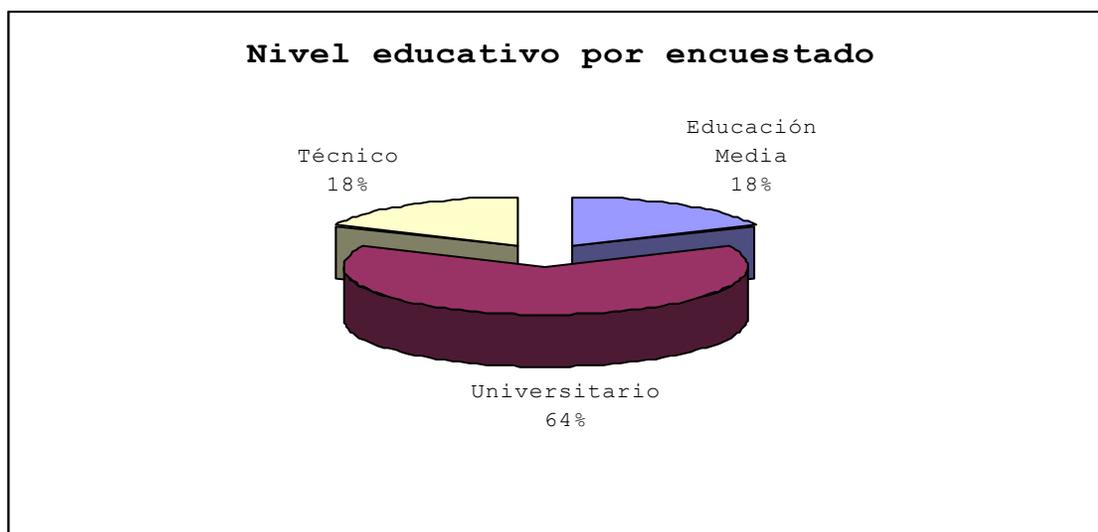
Análisis de respuesta:

Los cargos en CASART están divididos en mandos altos y bajos, la mayor parte de encuestados 64% forman parte del área administrativa (servicios financieros, no financieros), por lo que el documento para evaluar riesgos estará orientado a minimizar eventos en su área de trabajo.

## 2. ¿Qué grado académico posee?

Objetivo: Determinar la preparación académica que tienen los empleados de CASART y así ver la influencia en la gestión de riesgos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Educación Media	2	18.18%
Universitario	7	63.64%
Técnico	2	18.18%
Total	11	100.00%



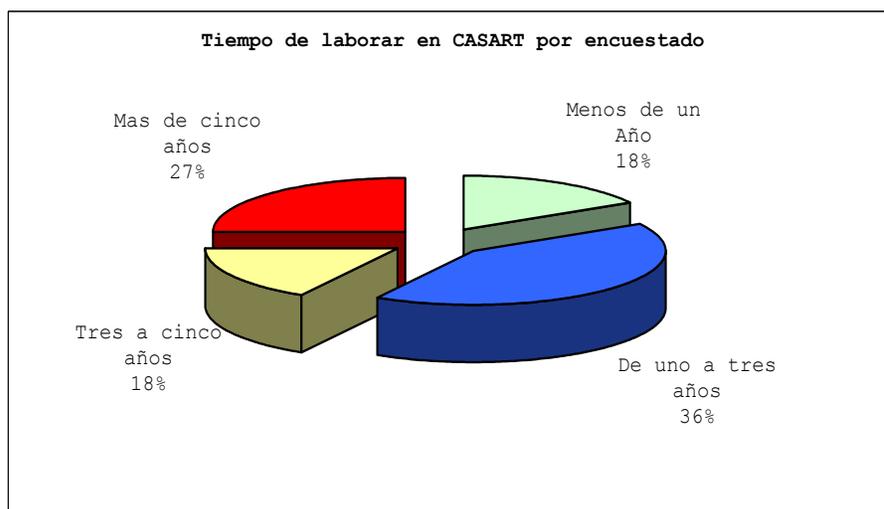
### Análisis de respuesta:

El resultado de la encuesta refleja que la mayor parte de encuestados en CASART poseen estudios universitarios un 64%, el resto 36% de empleados es de nivel de educación media y técnica, brindado la posibilidad de que el documento para evaluar riesgos sea asimilado con facilidad por parte de los usuarios finales.

### 3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en CASART?

Objetivo: Determinar el tiempo de laborar en la cámara por cada encuestado y así obtener un panorama sobre la adaptación al trabajo desarrollado que puedan afectar los procedimientos de control.

Alternativa	F.A	F.R
Menos de un Año	2	18.18%
De uno a tres años	4	36.36%
Tres a cinco años	2	18.18%
Más de cinco años	3	27.27%
Total	11	100.00%



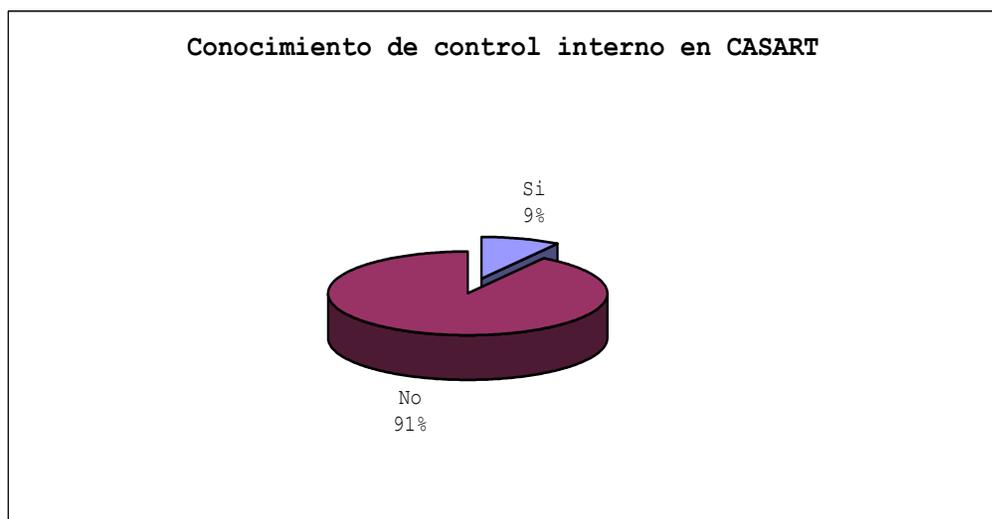
#### Análisis de respuesta:

Según los resultados de la encuesta solamente un 18% posee menos de 1 año de laborar en CASART, por lo que la mayoría de los empleados están adaptados a la forma operativa de la organización, asumiendo que conocen los distintos procesos ejecutados que pueden afectar la marcha las operaciones, base para identificar y evaluar los riesgos.

4. ¿Conoce el significado de control interno para evaluar los riesgos?

Objetivo: Medir el nivel de conocimiento sobre el tema de control interno, para determinar la base para implementar la evaluación de riesgos por parte de CASART.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	1	9.09%
No	10	90.91%
	11	100.00%



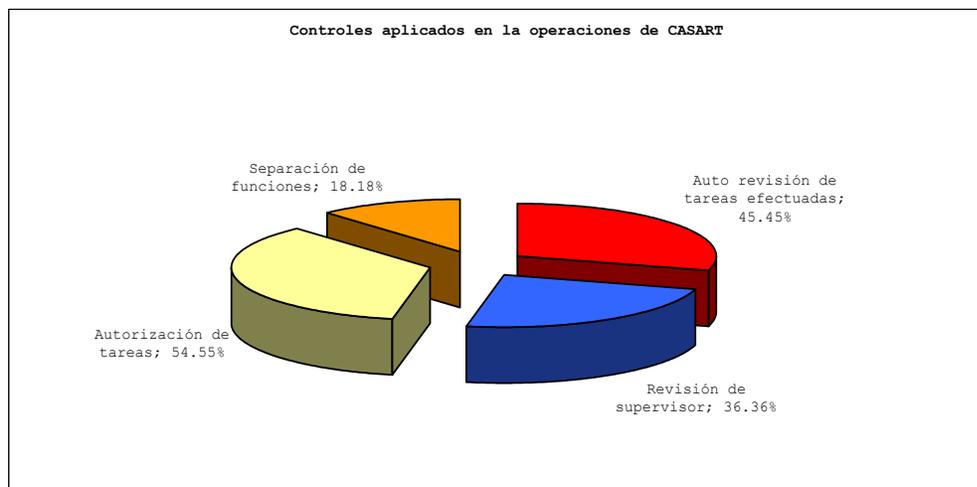
Análisis de respuesta:

La mayor parte de los encuestados 91% respondieron no conocer el significado de control interno para evaluar riesgos, viabilizando el desarrollo de un documento explicativo sobre evaluación de riesgos como parte de un proceso de implementación de control interno COSO - ERM.

5. Marque dentro de las siguientes opciones el tipo de control que se ejecuta en CASART para evitar riesgos de cualquier tipo:

Objetivo: Determinar cuales son los controles mas generales que se aplican para minimizar los riesgos dentro de CASART.

Alternativa	F.A.	F.R.
Auto revisión de tareas efectuadas	5/11	45.45%
Revisión de supervisor	4/11	36.36%
Autorización de tareas	6/11	54.55%
Separación de funciones	2/11	18.18%



Análisis de respuesta:

En base a la grafica anterior, se determina que la mayoría de los encuestados realizan mas de un procedimiento de control dentro de sus funciones, tales como autorización por terceros ante cualquier operación monetaria 54.55% y la autorevisión de tareas efectuadas 45.45%, todo esto con la finalidad de minimizar los riesgos en las operaciones que realizan. Lo anterior refleja la debilidad existente en los controles ya que lo ideal hubiese sido el 100% por cada alternativa.

6. ¿Considera que los controles que implementa en sus funciones son adecuados?

Objetivo: Determinar si a opinión de los encuestados los controles de CASART son idóneos y soportar el planteamiento del problema.

Alternativa	Altos	F.R.	Medios y Bajos	F.R.	Totales	
					F.A.	F.R.
Si	2	50.00%	2	28.57%	4	36.36%
No	2	50.00%	5	71.43%	7	63.64%
Totales	4	100.00%	7	100.00%	11	100.00%



Análisis de respuesta:

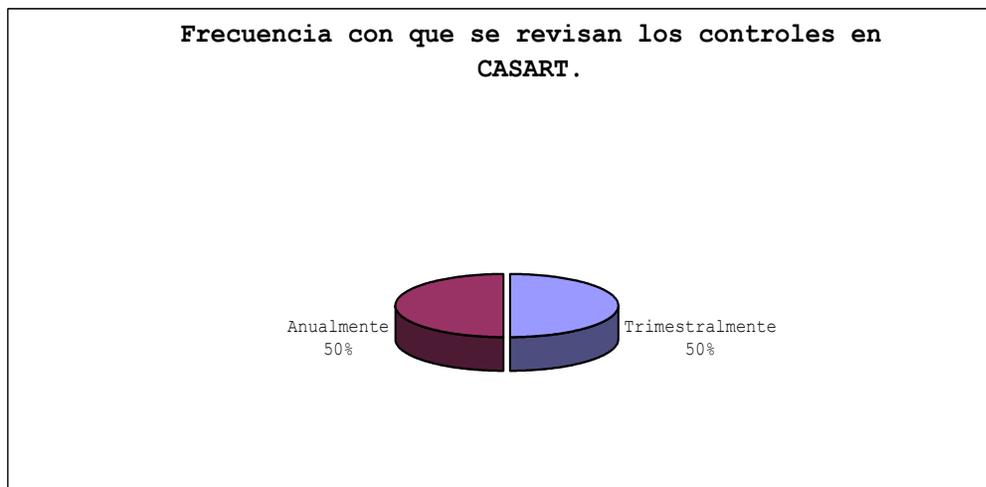
Se determinó que el 64% de los encuestados sostienen que los controles implementados en la organización para evitar o minimizar los riesgos existentes no son los idóneos, por lo que esto viene a sustentar la problemática planteada en su oportunidad sobre la falta de orientaciones técnicas que permitan implementar controles adecuados al interior de CASART.

7. Si considera que son adecuados ¿Con que frecuencia son revisados?

*Pregunta dirigida solo a encuestados que dieron una respuesta afirmativa en la pregunta 6 (4 encuestados).*

Objetivo: Determinar con qué frecuencia son revisados los controles para verificar cumplimiento con los lineamientos que el COSO incluye.

Alternativa	F.A	F.R.
Trimestralmente	2	50.00%
Anualmente	2	50.00%
Total	4	100.00%



Análisis de respuesta:

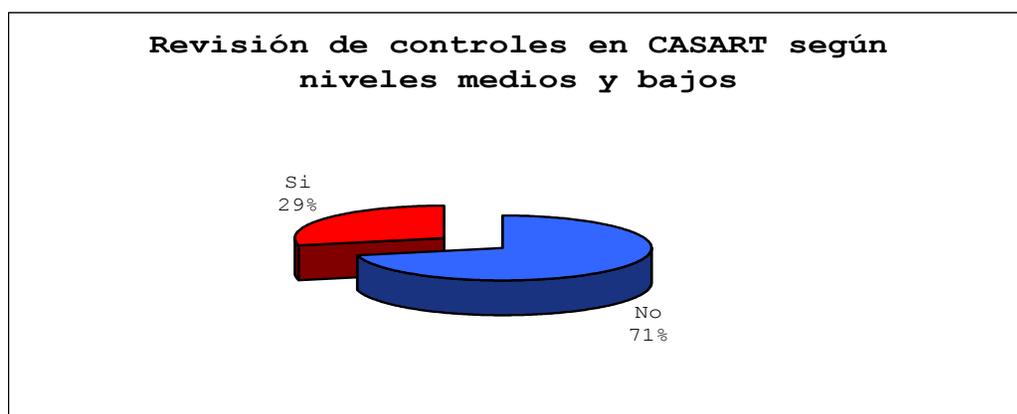
Los encuestados respondieron diferente en el caso de la revisión de los controles, un 50% sostiene que se revisan anualmente y el resto manifestó que dicha verificación se hace trimestralmente, por lo que se demuestra una fuerte problemática, ya que revisar anualmente los controles no garantiza que sean los adecuados por tanto tiempo.

8. Dentro del tiempo que ha laborado para CASART ¿ha tenido conocimiento de revisión de controles dentro de su área de trabajo?

*Pregunta dirigida solo a personal de niveles medios y bajos al interior de CASART.*

Objetivo: Corroborar la información brindada por los niveles altos, referente a la revisión de los controles, para minimizar los riesgos dentro de CASART.

Alternativa	F.A	F.R.
Si	2	28.57%
No	5	71.43%
Total	7	100.00%



Análisis de respuesta:

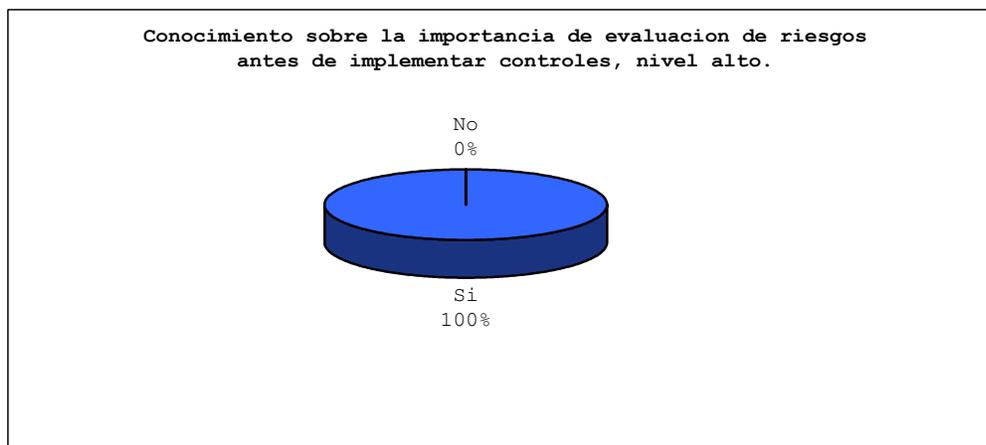
Se determinó que el 71% de los encuestados de los niveles medios y bajos respondió no tener conocimiento de revisión de controles en su área de trabajo, lo que viene a corroborar que no se tiene por política la verificación de controles cada cierto periodo, siendo esto una debilidad y que demuestra la necesidad de trabajar bajo los lineamientos de COSO ERM.

9. ¿Sabía que la evaluación de riesgos previo a la elaboración o mejora de los controles de CASART es importante?

*Pregunta dirigida solo a personal de niveles altos al interior de CASART.*

Objetivo: Demostrar que la evaluación de riesgos previo a la elaboración o mejora de los controles de CASART es importante.

Alternativa	F.A	F.R.
Si	4	100.00%
No	0	0.00%
Total	4	100.00%



Análisis de respuesta:

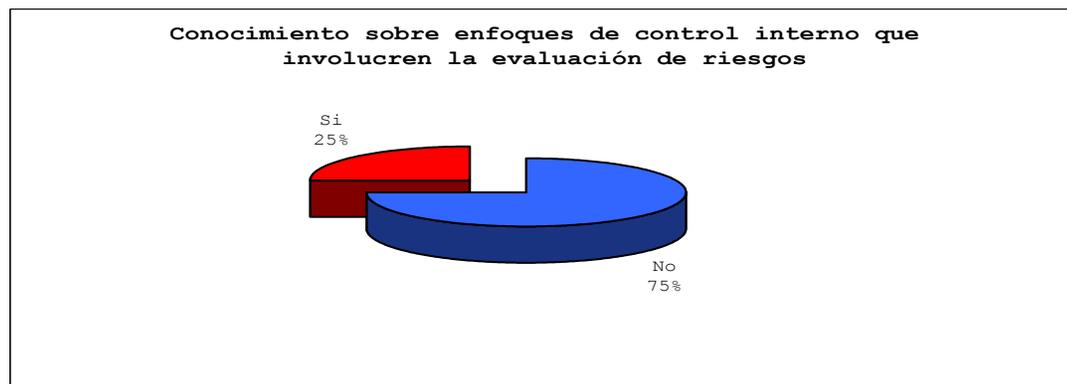
Según la totalidad de los encuestados del nivel alto en CASART, consideran que es vital evaluar riesgos antes de implementar o mejorar controles; sin embargo, durante la entrevista los cuatro manifestaron desconocer sobre cómo exactamente son los procedimientos para evaluarlo. Lo anterior viene a sustentar la importancia de la investigación.

10. ¿Conoce sobre la existencia de un enfoque de control interno que evalúe los riesgos del negocio para poder desarrollar procedimientos idóneos de control?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Determinar el conocimiento del encuestado respecto a enfoques nuevos y de esta manera validar lo novedoso del tema.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	1	25.00%
No	3	75.00%
	4	100.00%



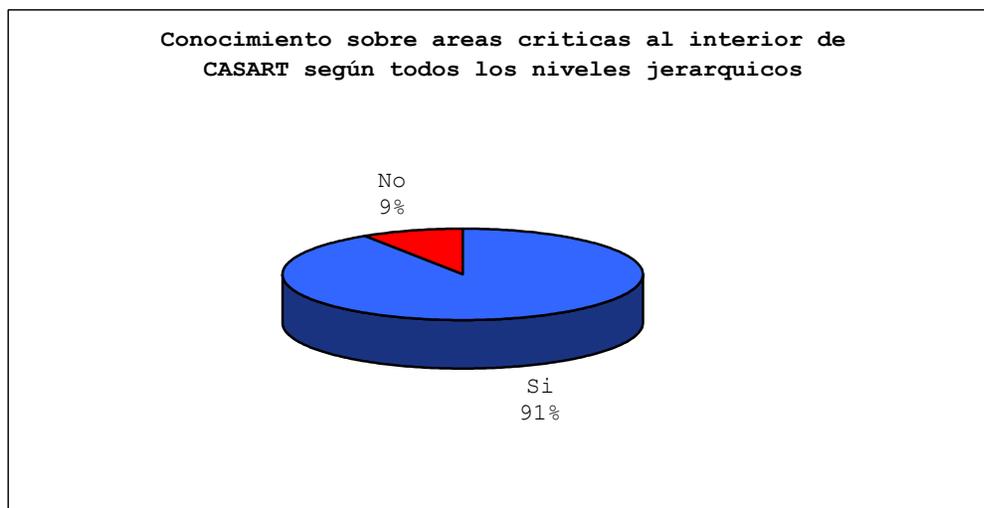
Análisis de respuesta:

El resultado de la encuesta refleja que la mayor parte de los mandos altos en CASART desconocen sobre un enfoque de control que involucre la evaluación de riesgos previo a desarrollar los procedimientos de control, lo que evidencia la novedad del tema en estudio al interior de dicha entidad.

11.¿Considera que CASART tiene áreas críticas en los cuales es necesaria la evaluación de riesgos como parte previa a la implementación de controles internos COSO ERM?

Objetivo: Recabar información sobre la existencia de áreas críticas que tiene CASART desde el punto de vista del personal involucrado.

Alternativa	Total	Fr
Si	10	90.91%
No	1	9.09%
	11	100.00%



Análisis de respuesta:

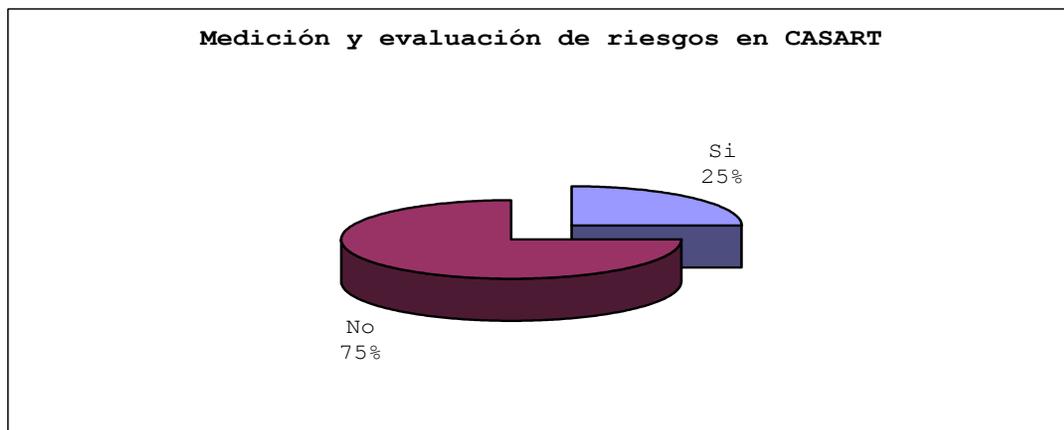
La mayor parte de los encuestados sostiene que al interior de CASART existen áreas críticas, en las cuales es necesario implementar una identificación y evaluación de riesgos, sustentando la validez de la elaboración del documento que oriente sobre el tema en cuestión.

12.¿Se miden y evalúan los riesgos en CASART?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Obtener información relativa al conocimiento que poseen los encuestados acerca de la medición y evaluación de riesgos en CASART; para evidenciar la carencia o no de la evaluación de riesgos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	1	25.00%
No	3	75.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta:

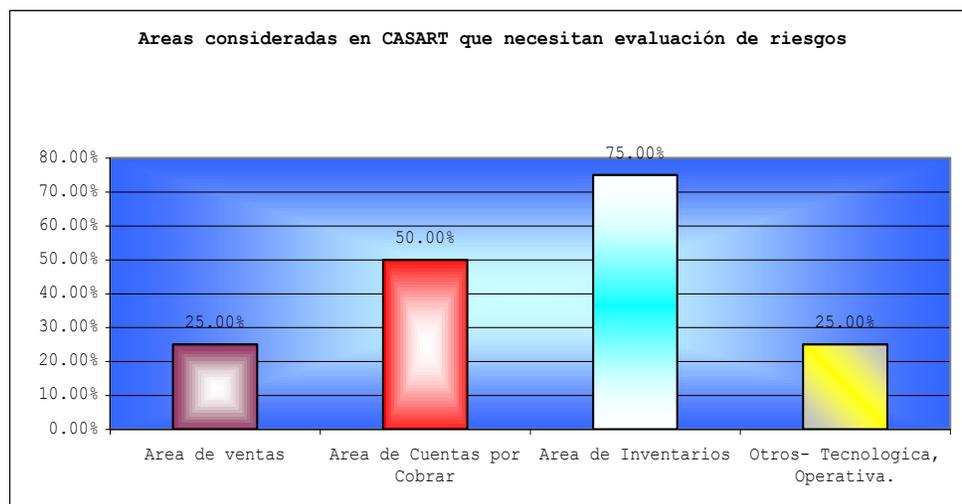
Al cuestionar al personal de los mandos altos sobre la medición y evaluación de riesgos en CASART, solamente un 25% respondió que se realizan ambas actividades; sin embargo, la mayoría sostiene que no se efectúan evaluaciones de riesgos, por lo que es necesario formular una orientación técnica que permita evaluar y medir los riesgos previos a la implementación de controles. Por otra parte, lo anterior viene a confirmar lo expuesto en el análisis de resultados de la pregunta No. 9.

13. De las siguientes áreas cuál considera que necesita evaluar riesgos para implementar o mejorar controles.

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Determinar áreas críticas para la implementación de la evaluación de riesgos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Area de ventas	1/4	25.00%
Area de Cuentas por Cobrar	2/4	50.00%
Area de Inventarios	3/4	75.00%
Otros- Tecnológica, Operativa.	1/4	25.00%



**Análisis de respuesta:**

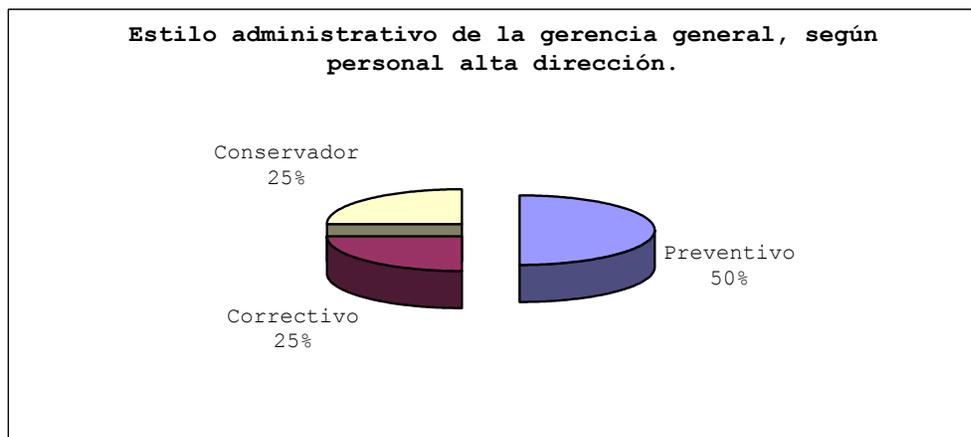
Al ser una pregunta de opciones múltiples, la mayor parte de encuestados coinciden en que las áreas que más necesitan evaluación de riesgos son las de inventarios, la sala de ventas en la que se exhibe producto de sus agremiados y el área de servicios financieros, comúnmente llamadas cuentas por cobrar, por lo que el documento a desarrollar deberá estar enfocado con mayor énfasis hacia éstas.

14. Dentro de las siguientes aseveraciones marque las que más se apliquen al estilo administrativo de la gerencia general.

*Pregunta dirigida solo al personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Conocer sobre el estilo administrativo de la gerencia general, para tomar en cuenta a la hora de identificar los eventos y evaluarlos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Preventivo	2	50.00%
Correctivo	1	25.00%
Conservador	1	25.00%
	4	100.00%



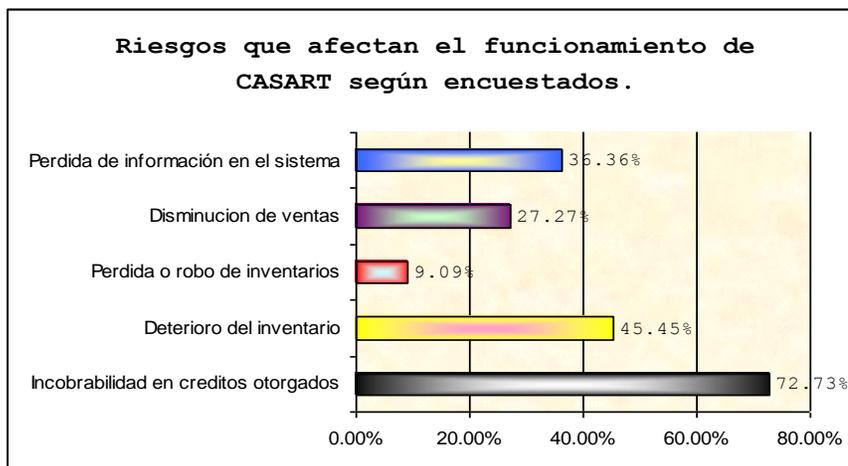
Análisis de respuesta:

En base al resultado anterior, se observa que la mayoría de encuestados coinciden en que el estilo administrativo de la gerencia general es preventivo 50%, otorgando una base para la implementación de la evaluación de riesgos, ya que el COSO ERM da énfasis al estilo de dirección que influye en la manera en que se afrontan los riesgos de cualquier organización.

15. De los siguientes riesgos ¿Cuáles considera que afectan el funcionamiento operativo de CASART?

Objetivo: Obtener información sobre los tipos de riesgos que afecten a CASART, y de los cuales tiene conocimiento el personal.

Alternativas	F.A.	F.R.
Incobrabilidad en créditos otorgados	8/11	72.73%
Deterioro del inventario	5/11	45.45%
Perdida o robo de inventarios	1/11	9.09%
Disminución de ventas	3/11	27.27%
Perdida de información en el sistema	4/11	36.36%



Análisis de respuesta.

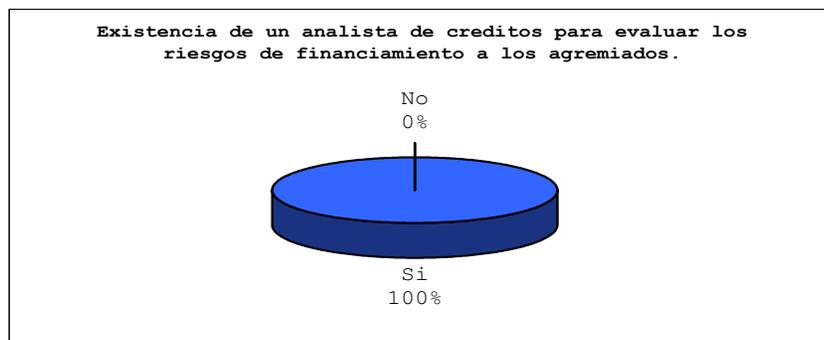
A través de la información brindada por el personal de CASART, se puede comprobar que los riesgos que más afectan las operaciones son: riesgos de incobrabilidad en cuentas por cobrar y el deterioro de inventario con un 72.73% y un 45.45% respectivamente, (lo que confirma las áreas críticas citadas en la pregunta No.13) por tal razón, serán éstas a las que se dará mayor énfasis en el documento a elaborar.

16. ¿Poseen un analista de crédito para el caso de los financiamientos a agremiados, que evalúen los riesgos inherentes de operación?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Determinar la existencia de personal especialista para evaluar riesgos en el área de servicio financiero de CASART.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	4	100.00%
No	0	0.00%
	4	100.00%



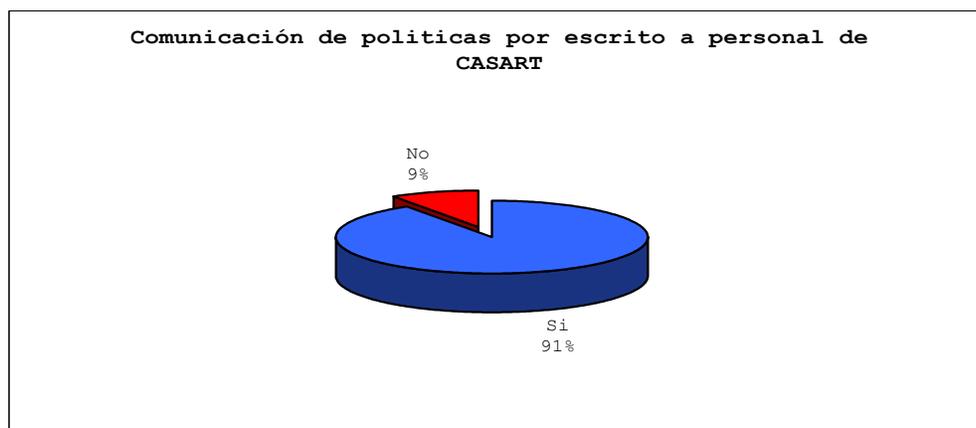
Análisis de respuesta.

El 100% de los encuestado comentaron que si cuentan con un analista de créditos en el área de servicios financieros a socios; sin embargo, desconocen si evalúa o no los riesgos que conlleva la operación, ya que su trabajo lo desarrolla en forma empírica, no hay una guía que oriente sobre la manera de cómo evaluar los riesgos de financiamiento a agremiados en CASART.

17.¿Tiene CASART la costumbre de comunicar por escrito las políticas de la empresa?

Objetivo: Conocer si CASART efectúa una adecuada divulgación de sus políticas a los empleados, con el propósito de verificar el cumplimiento de objetivos.

Alternativa	F.A	F.R.
Si	10	90.91%
No	1	9.09%
	11	100.00%



Análisis de respuesta:

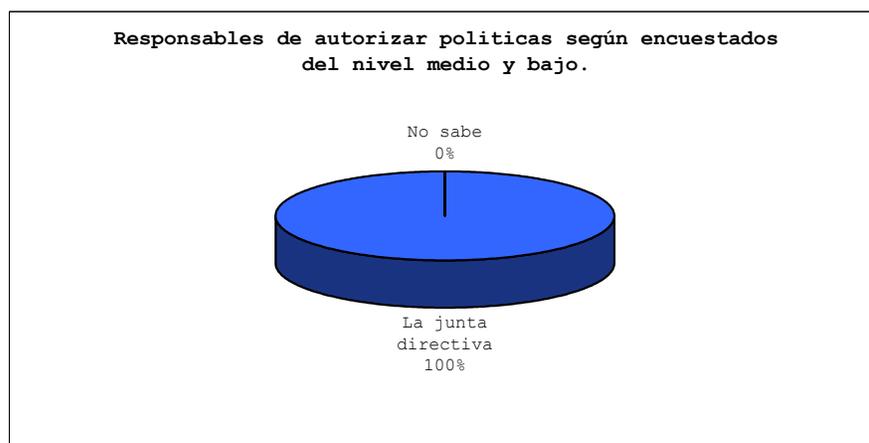
El 91% de los encuestados manifestaron que la empresa tiene por costumbre entregar a los empleados copia por escrito de las políticas aprobadas por la junta directiva, con el fin de orientar hacia el cumplimiento de objetivos de CASART, por lo que es un buen precedente, ya que la comunicación es una parte importante en cualquier sistema de control interno.

18. Según su conocimiento ¿Quiénes son los responsables de autorizar las políticas de CASART?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel medio y bajo al interior de CASART.*

Objetivo: Conocer sobre la autorización de las políticas que se manejan en CASART, para determinar la adecuada separación de funciones, base para el establecimiento de políticas de control.

Alternativa	F.A.	F.R.
La junta directiva	7	100.00%
No sabe	0	0.00%
	7	100.00%



Análisis de respuesta.

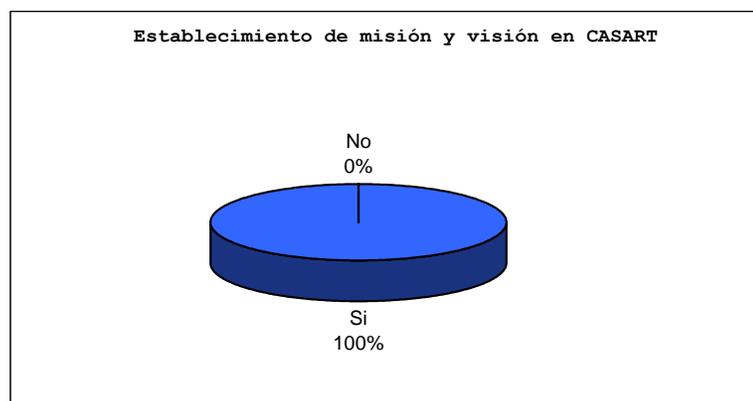
La información brindada por el personal de nivel medio y bajo en CASART refleja una adecuada separación de tareas entre quienes autorizan las políticas y los responsables de cumplirlas, ya que el único ente capacitado para autorizarlas al interior de la cámara es la Junta Directiva.

19.¿CASART tiene bien definidos la visión y misión?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Determinar si existe o no deficiencias en el conocimiento sobre la misión y la visión de la entidad que puedan afectar los objetivos de esta, que son la base para la evaluación de riesgos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	4	100.00%
No	0	0.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta.

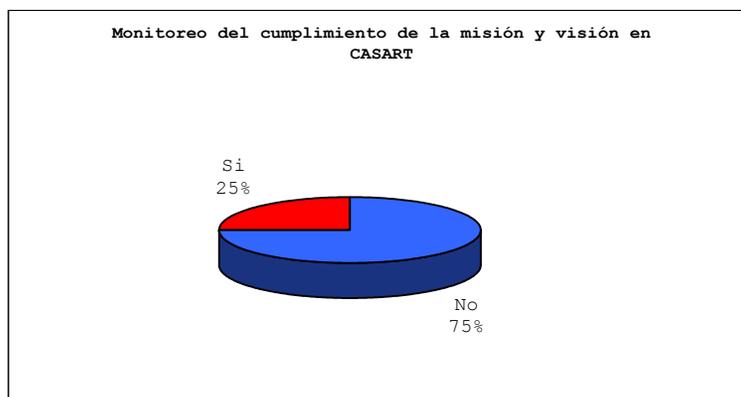
El 100% de los niveles altos al interior de CASART tienen establecido el porque y para que de la institución, lo que determina la meta en donde la Cámara quiere posicionarse en un plazo no muy lejano; el establecimiento y conocimiento de la visión y misión es una base sobre la cual se fundamenta el COSO - ERM.

20. ¿Se monitorea el estado de cumplimiento del alcance de Misión y Visión?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Verificar si se le da seguimiento y se cumple la misión y visión definida como parte de lineamientos de control que establece COSO.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	1	25.00%
No	3	75.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta.

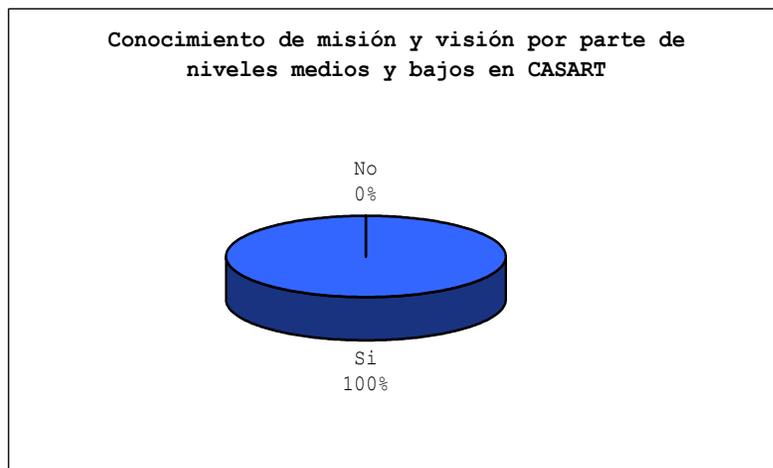
El cuadro anterior muestra que si bien es cierto el nivel alto conoce sobre la misión y la visión de CASART, estos no realizan actividades para monitorear si se cumplen o no, ya que solo un 25% de los encuestados respondió que sí. Por lo que en esta parte no se cumple con lo establecido en el COSO - ERM, siendo necesario corregirlo e implementar el documento final de evaluación de riesgos.

21.¿Conoce cuál es la Misión y Visión de CASART?

*Pregunta dirigida solo al personal de nivel medio y bajo al interior de CASART.*

Objetivo: Verificar que los mandos medios de CASART conocen la Misión y Visión de CASART por la divulgación de éstas por parte de la administración.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	7	100.00%
No	0	0.00%
	7	100.00%



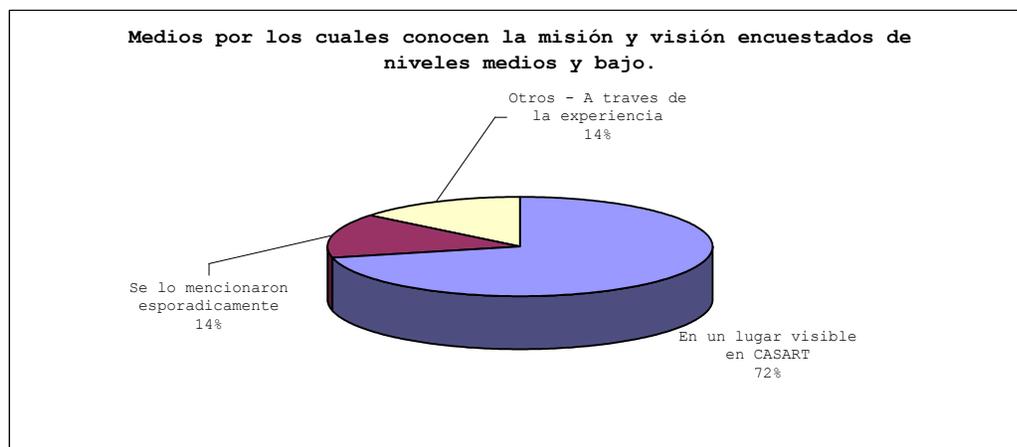
Análisis de respuesta.

Según los datos obtenidos todos los empleados de los niveles medios y bajos conocen la misión y visión de CASART, soportando así uno de los criterios establecidos en el ambiente interno con respecto al conocimiento por parte de toda la organización.

22. En caso de que conozca la Misión y Visión de CASART ¿Por qué medio obtuvo conocimiento de ello?

Objetivo: Conocer la forma en la que los ejecutivos de CASART divulgan la Visión y Misión a los empleados y verificar así el cumplimiento con lineamientos de COSO - ERM.

Alternativas	F.A	F.R.
En un lugar visible en CASART	5	71.43%
Se lo mencionaron esporadicamente	1	14.29%
Otros - A través de la experiencia	1	14.29%
	7	100.00%



Análisis de respuesta.

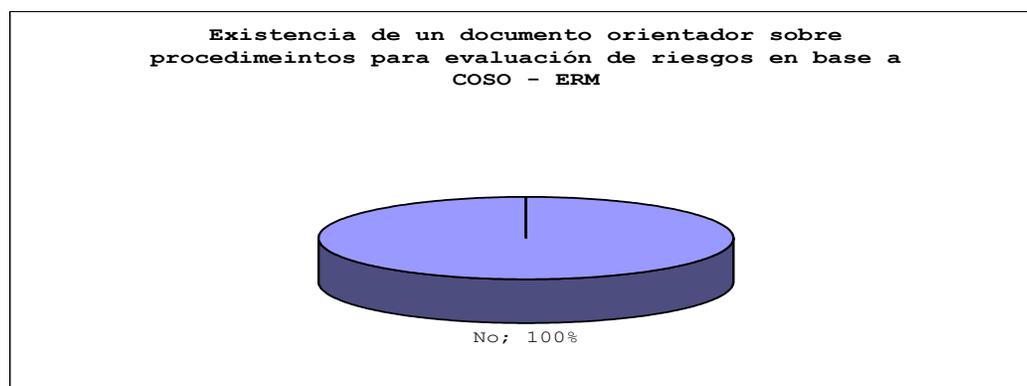
Lo anterior muestra que el conocimiento de la misión y visión por parte de los empleados es el resultado del nivel de comunicación que tiene la dirección general de CASART hacia sus empleados, ya que se tiene por costumbre tener publicado en un lugar visible dicha misión y visión para conocimiento general 72%, sin embargo, lo ideal es una afirmación del 100%, en tal razón, no se cumple con lo establecido para poder evaluar riesgos en base a ERM y contradice la información brindada en la pregunta No. 17 y 21 con respecto a la comunicación adecuada.

23. ¿Posee CASART un documento que oriente sobre la implementación de procedimientos para la evaluación de riesgos en el proceso de adopción de COSO ERM?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Demostrar sobre la falta de un documento de evaluación de riesgos en base a COSO ERM que permita poner de manifiesto la necesidad de un documento

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	0	0.00%
No	4	100.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta:

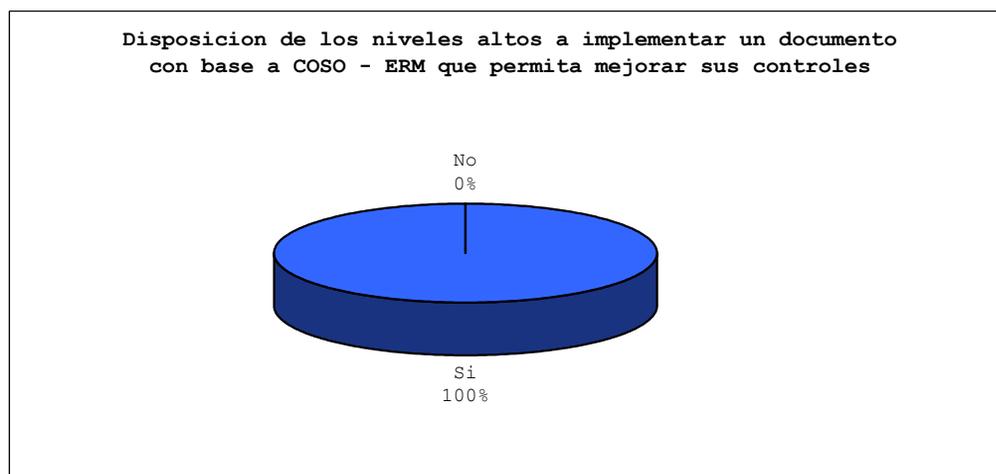
El 100% de los encuestados manifestó que CASART no cuenta con una herramienta que oriente sobre la evaluación de riesgos en base a COSO - ERM, evidenciando la necesidad de elaborar un documento que ayude a la dirección y, por ende, a los afiliados para minimizar eventos que puedan afectar negativamente las operaciones de la cámara.

24. ¿Estaría dispuesto a implementar un documento con base COSO ERM que le permita mejorar su control interno?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Demostrar la accesibilidad de CASART para la implementación del documento de evaluación de riesgos en base a COSO - ERM.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	4	1
No	0	0
	4	1



Análisis de respuesta.

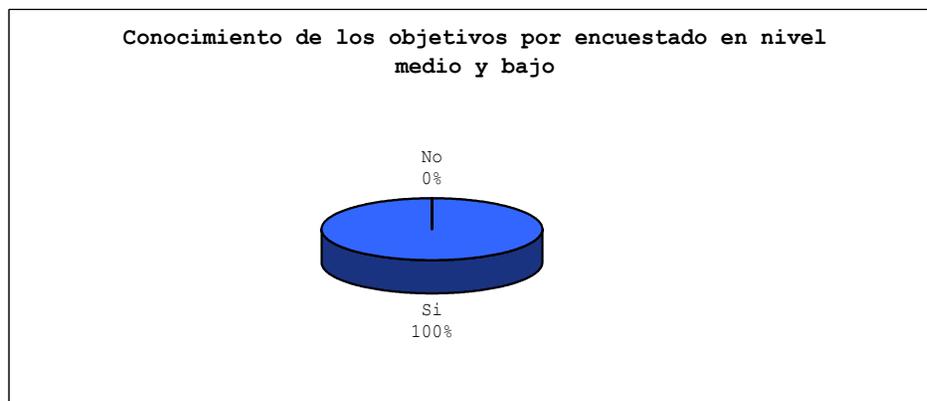
Los resultados de la encuesta demuestran que la totalidad de las direcciones de CASART estarían dispuestas a implementar un documento basado en COSO - ERM que les permita mejorar sus controles, por lo que se demuestra la factibilidad y viabilidad de la investigación de campo en el interior de CASART.

25.¿Conoce los objetivos de CASART?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel medio y bajo al interior de CASART.*

Objetivo: Cerciorarse del establecimiento de objetivos dentro del plan estratégico de CASART.

Alternativa	Niveles Medios y Bajos	Total Respuestas
Si	7	100.00%
No	0	0.00%
	7	100.00%



Análisis de respuesta:

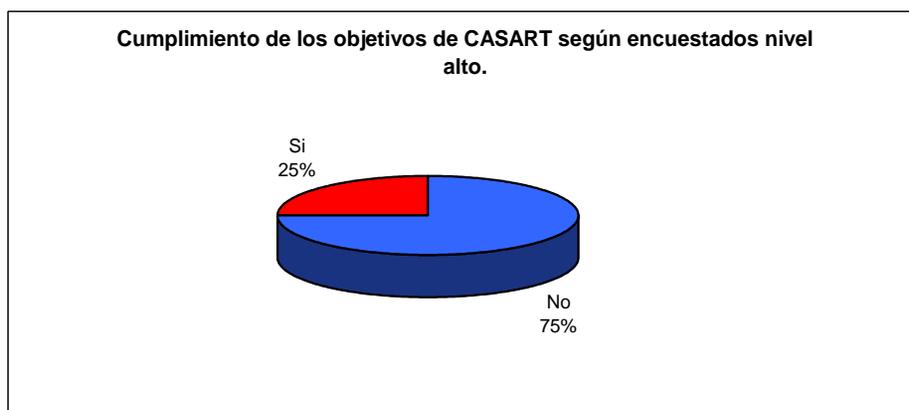
El 100% del personal de los niveles medios y bajos respondió que conocen los objetivos de CASART, sin embargo, debido a que los objetivos de cualquier entidad son determinados por la visión y misión, existe una contradicción con la pregunta No.22, en tal razón, se determinó que solamente cinco de siete encuestados conoce adecuadamente los objetivos de CASART, siendo lo ideal el total de encuestados.

26. ¿Considera que los objetivos de CASART se están cumpliendo con el control interno que actualmente aplica?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Demostrar el resultado del control interno que actualmente aplica CASART.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	1	25.00%
No	3	75.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta:

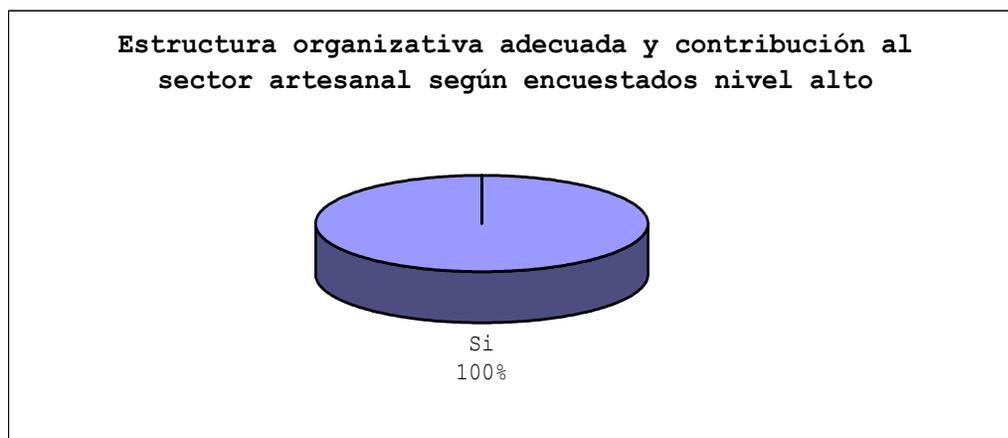
El resultado de la encuesta refleja que la mayor parte de las direcciones ejecutivas, no consideran que los objetivos de CASART se este cumpliendo con el control interno establecido actualmente, manifestando la necesidad de mejorar o implementar un control actualizado y adecuado, en busca de cumplir con los objetivos y lograr con las metas establecidas.

27. ¿Considera que la estructura organizativa de la institución es apropiada y contribuye al desarrollo del sector artesanal?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel alto al interior de CASART.*

Objetivo: Determinar si el control interno aplicado para CASART es adecuado o necesita mejorar.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	4	100.00%
No	0	0.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta:

El total de encuestados de los mandos altos considera que la estructura organizativa de CASART es adecuada y contribuye a desarrollo del sector artesanal del país, por lo que la realización del trabajo de investigación además de ayudar a la cámara de artesanos también ayudará a sus agremiados.

28.¿Alguna vez CASART ha enviado al personal clave a capacitaciones sobre el establecimiento de controles y evaluación del riesgo?

Objetivo: Obtener información sobre el conocimiento adquirido por personal clave de CASART acerca de evaluación de riesgos y/o controles internos, para determinar el alcance del documento a elaborar.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	1	25.00%
No	3	75.00%
	4	100.00%



Análisis de respuesta:

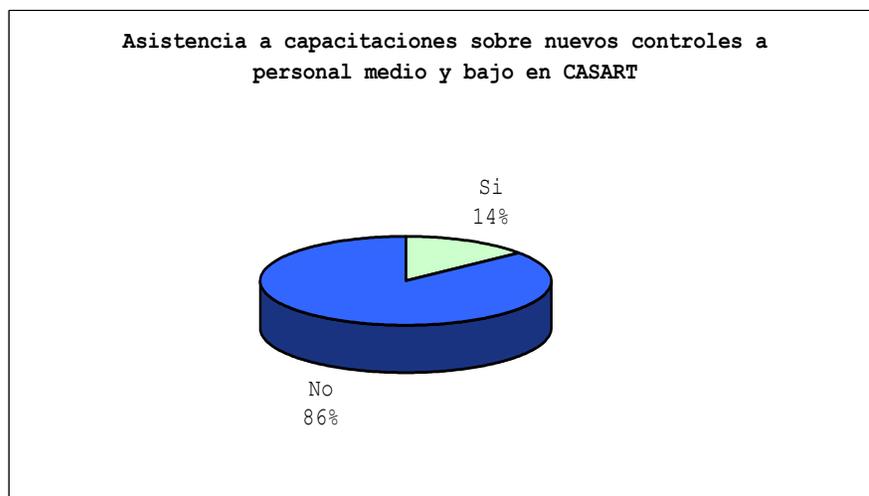
Los resultados de la encuesta reflejan una contradicción entre el 25% del personal clave de CASART el resto que mencionan que no se imparten, ni brindan capacitaciones sobre control interno a personal clave de la institución, constituyendo una deficiencia que puede aumentar los distintos riesgos al interior de CASART debido a que no están actualizados con los distintos cambios en los enfoques de control.

29. ¿Ha recibido capacitaciones sobre nuevos controles o mejoras a estos para realizar su trabajo?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel medio y bajo al interior de CASART.*

Objetivo: Obtener información sobre capacitaciones dada al personal, en relación a mejoras o nuevos controles.

Alternativas	F.A.	F.R.
Si	1	14.29%
No	6	85.71%
	7	100.00%



Análisis de respuesta:

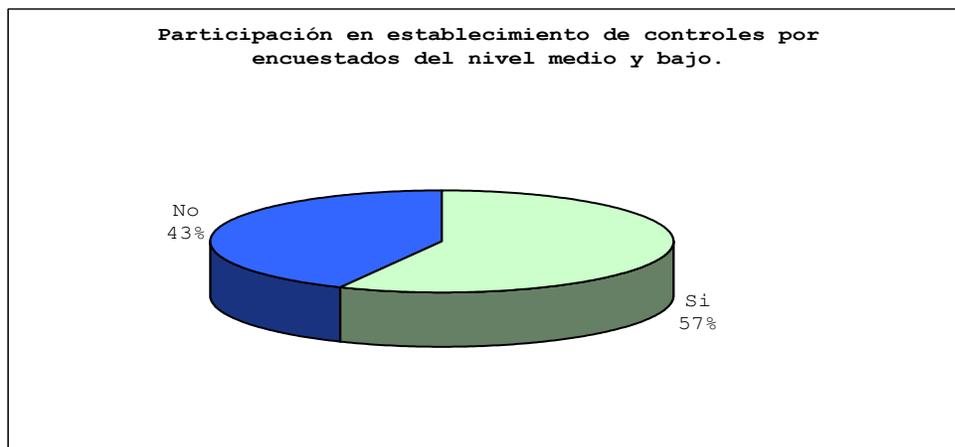
El 86% de los encuestados del nivel medio y bajo de CASART, manifestaron no haber recibido ningún tipo de capacitación, ya sea interna o externa en relación a controles, constituyéndose esto en una debilidad en la búsqueda por evitar cualquier evento negativo.

30.¿Ha participado en el establecimiento de controles en su área de trabajo o en alguna otra área de CASART?

*Pregunta dirigida solo a personal de nivel medio y bajo al interior de CASART.*

Objetivo: Obtener información de personal involucrado en el establecimiento de controles y si se está efectuando esta actividad

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	4	57.14%
No	3	42.86%
	7	100.00%



Análisis de respuesta:

La mayor parte de los encuestados 57% de los niveles medios y bajos en la organización, han participado en el establecimiento o mejora de controles al interior de CASART, sin embargo, un 43% manifestó que no, por lo que existe el conocimiento en una parte de los empleados de la entidad para implementar el documento orientador sobre evaluación de riesgos para mejorar los controles.

## **2.2 Diagnostico de la investigación.**

El diagnostico de la investigación, pretende presentar en base a los resultados obtenidos, la situación actual de la Cámara Salvadoreña de Artesanos, para ello se segmentaron las respuestas brindadas por los encuestados, relacionándolas con los componentes del COSO - ERM, presentando por cada segmentación un análisis de CASART.

Lo anterior, soportará la propuesta a elaborar para la evaluación de riesgos empresariales, como parte de un proceso de implementación de control interno COSO - ERM, de manera tal que, el documento a presentar como guía sea lo más apegado a la realidad que afronta CASART en sus operaciones diarias.

### **a) Ambiente de control.**

Este componente se determina en base a los resultados obtenidos que el 64% de los empleados de CASART son del área administrativa quienes deberán aplicar el documento a elaborar con calidad de acuerdo al cargo que ostenten, la mayoría de los empleados están adaptados a la forma operativa de la organización, ya que el mismo porcentaje posee más de un año de laborar al interior de la organización, por lo que se asume que conocen los distintos procesos ejecutados que pueden afectar la marcha las operaciones, base para identificar y evaluar los riesgos.

Existe un desconocimiento sobre el significado de control interno para evaluar riesgos del 91% del total de los encuestados, por lo que el documento a elaborar es viable, pues éste presentará una base teórica sobre la cual; una vez se

brinden las capacitaciones adecuadas, los empleados de CASART pueden asimilar el documento.

Según un 50% de los encuestados de CASART opinan que el estilo de administración es preventivo, sin embargo, existe contradicción debido a que lo ideal debió ser que todas las respuestas hubiesen sido iguales, ya que el COSO ERM da énfasis al estilo de dirección y éste se basa en la prevención.

CASART tiene como práctica entregar a los empleados copia por escrito de las políticas aprobadas de acuerdo al 91% que así lo asegura, en busca de conseguir los objetivos, por lo que existe comunicación con el recurso humano para lograr su misión y visión, todos los niveles de operación tienen definido el porque y para que de la Cámara, lo que sustenta la base de un ambiente interno, sin embargo no se monitorea el cumplimiento de ésta, incumpliendo el COSO-ERM, siendo necesario corregirlo y aplicar un documento de evaluación de riesgos.

La estructura organizativa de CASART es adecuada y contribuye a desarrollo del sector artesanal del país, así lo determinaron el 100% de los encuestados, por lo que se pretende que la realización del trabajo de investigación además de ayudar a la Cámara también ayudara a sus agremiados.

Dentro de las practicas y políticas de recursos humanos, los resultados obtenidos presentan que no se brindan capacitaciones a personal clave en materia de control interno según comentarios del 75% de los encuestados, constituyendo una deficiencia que puede aumentar la posibilidad de eventos negativos a la institución, esto se verifica con las respuestas obtenidas de todos los niveles de CASART.

Se obtuvo según los datos de la encuesta que el 57% de los distintos niveles de la organización han participado en el establecimiento o mejoras de controles, existiendo una base de conocimiento para la ejecución del documento orientador sobre la evaluación de riesgos y así mejorar los controles implementados. (Ver cuadro N°1)

Cuadro N° 1: AMBIENTE INTERNO DE CASART

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Personal administrativo	7	64.0%
3	De uno a tres años	4	37%
	Mas de cinco años	3	27%
4	No conoce el significado de control interno	10	91%
14	Considera que el estilo de administración es preventivo	2	50%
17	Si se comunican por escrito las políticas de la empresa	10	91%
18	La junta directiva es quien autoriza las políticas de CASART.	7	100%
19	Si tienen bien definidos la Visión y Misión	4	100%
20	No se monitorea el estado de cumplimiento del alcance de Misión y Visión.	3	75%
22	La Misión y visión se encuentra en un lugar visible en CASART	5	71%
24	Si estaría dispuesto a implementar un documento con base a COSO- ERM.	4	100%
27	Si considera que la estructura	4	100%

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
	organizativa de la institución es apropiada y contribuye al desarrollo del sector empresarial		
28	No ha enviado a personal clave a capacitaciones sobre controles.	4	75%
29	No ha recibido capacitaciones sobre nuevos controles.	6	86%
30	Si ha participado en el establecimiento de controles en su área de trabajo.	4	57%

#### **b) Establecimiento de objetivos**

Según el 100% de los encuestados, CASART tiene establecidos objetivos en base a su misión y visión; sin embargo, existen riesgos en las áreas de cuentas por cobrar e inventarios con el 73% y 45% correlativamente según resultados obtenidos, que pueden afectar el logro de éstos, por tal razón, serán éstas a las que se dará mayor énfasis en el documento a elaborar para orientar el logro de los objetivos.

El 100% de los encuestados manifestaron conocer los objetivos de CASART; así como también el mismo 100% asegura saber sobre la misión y visión de ésta, por lo que existe un buen precedente como base para la implementación de COSO-ERM, puesto a que los objetivos son determinados por estos dos elementos.

(Ver Cuadro N° 2)

Cuadro N° 2 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
15	Riesgos que afecta el funcionamiento operativo:		
	Incobrabilidad en créditos y cobros	8	73%
	Deterioro en el inventario	5	45%
19	Si tiene definidos la Visión y Misión.	4	100%
25	Si conoce los objetivos de CASRAT	7	100%

### c) Identificación de eventos

Dentro de este componente se observó en base a los resultados obtenidos que de todos los empleados de CASART el 91% desconocen el significado de control interno para evaluar riesgos, y la existencia de un enfoque de control que involucre la evaluación de éstos previo a implementar controles, constituyendo eventos a minimizar con la elaboración del documento explicativo para la evaluación de riesgos.

La situación actual de la cámara refleja áreas críticas en las que no se evalúan riesgos, las más identificadas entre varias opciones por los encuestados son: cuentas por cobrar con el 50% e inventarios con el 75%; por lo que, serán éstas a las que se dará mayor énfasis en el documento a elaborar.

(Ver cuadro No° 3)

Cuadro N° 3 EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CONTROL INTERNO

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
4	No conoce el significado de control interno	10	91%
10	No conoce sobre la existencia de un enfoque de control interno que evalúe los riesgos del negocio	3	75%
11	Si considera que CASART tiene áreas críticas en las cuales es necesaria la evaluación de riesgos.	10	91%
12	No se miden y evalúan los riesgos en CASART	3	75%
13	Las áreas en las que se necesita evaluar riesgos según los encuestados son:		
	Cuentas por cobrar	2	50%
	Inventarios	3	75%
15	Incobrabilidad en créditos otorgados	8	73%
	Deterioro del inventario	5	45%

#### d) Evaluación de riesgos

Según los resultados, se determinó que a opinión de la mayor parte de encuestados el 64%, los controles implementados en la organización para evitar o minimizar los riesgos existentes no son los idóneos y que no se realiza ninguna evaluación de riesgo, constituyendo esto una debilidad importante que debe ser eliminada.

Los resultados reflejan que a opinión del 91% de los encuestados existen áreas críticas las cuales es necesario evaluar; dentro

de éstas se mencionan las de inventario y cuentas por cobrar, las que no cuentan con una herramienta de apoyo que ayude a evaluar los riesgos inherentes de la operación.

Existe la disposición de aplicar un documento basado en COSO - ERM que les permita mejorar sus controles, pues el 100% de los encuestados esta de acuerdo e utilizarlo, por lo que se demuestra la factibilidad y viabilidad de la investigación de campo en el interior de CASART.

(Ver cuadro N°4)

Cuadro N° 4 EVALUACION DE RIESGOS EN LOS CONTROLES DE CASART.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
6	No considera que los controles que implementa en sus funciones son adecuados	7	64%
11	Si considera que CASART tiene áreas críticas en las cuales es necesaria la evaluación de riesgos.	10	91%
13	Las áreas en las que se necesita evaluar riesgos según los encuestados son:		
	Cuentas por cobrar	2	50%
	Inventarios	3	75%
23	No posee CASART un documento que oriente sobre la implementación de procedimientos para evaluar riesgos	4	100%
24	Si estaría dispuesto a implementar un documento con base a COSO ERM	4	100%

**e) Respuesta al riesgo**

Al evaluar los resultados dentro de este componente se obtuvo que para minimizar los riesgos que existen en la operaciones se desarrollan un serie de actividades tales como Auto revisión de componentes y Revisión de un supervisor con un 45% y 36% sucesivamente , las cuales no son uniformes ni son ejecutadas por todas la áreas, por lo que es necesario un documento que oriente y que brinde un aporte integral a todas las áreas sobre las actividades encaminadas a minimizar los eventos identificados con la evaluación.

Al interior de CASART se cuenta con un analista de créditos en el área de servicios financieros a socios, lo anterior según datos obtenidos del 100% de los empleados; sin embargo, se desconoce si evalúa o no los riesgos que conlleva la operación, ya que su trabajo lo desarrolla en forma empírica, lo que refleja la necesidad de implementar un documento que minimice los riesgo de operación en esta área critica.

(Ver cuadro N°5)

Cuadro N° 5 CONTROLES GENERALES.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
5	Los controles más generales que se aplican para minimizar riesgos son:		
	Auto revisión de Componentes efectuadas	5	45%
	Revisión de supervisor	4	36%
16	Si poseen un analista de crédito para el caso de los financiamiento a agremiados	4	100%

#### f) Actividades de control

Dentro de los resultados obtenidos en éste componente se determina que en CASART realizan más de una actividad de control, la auto revisión de tareas efectuadas ejecutado por el 45% y revisión de un supervisor que lo realiza el 36% de los encuestados de nivel bajo y medio; sin embargo, ésta respuesta no fue en todas las áreas. Con el documento a elaborar se pretende que todos los departamentos apliquen actividades de control con la finalidad de que los procedimientos de control establecidos se cumplan para minimizar los riesgos en las operaciones que realizan.

Según el 100% de los encuestados, CASART no posee un documento de evaluación de riesgos; el no contar con un documento que oriente sobre la evaluación de riesgos previo a implementar controles impide realizar actividades de control idóneas y oportunas, por lo que el documento orientador incluirá los mecanismos de control adecuados para verificar el cumplimiento de los procedimientos aprobados por la dirección para minimizar los riesgos de la entidad.

(Ver cuadro N°6)

Cuadro N° 6 ACTIVIDADES MÁS GENERALES DE CONTROL IMPLEMENTADAS EN CASART

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
5	Los controles más generales que se aplican para minimizar riesgos son:		
	Auto revisión de Componentes efectuadas	5	45%
	Revisión de supervisor	4	36%

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
23	No posee CASART un documento que oriente sobre la implementación de procedimientos para la evaluación de riesgos.	4	100%

### g) Información y comunicación

Se determina que dentro de este componente, CASART tiene por costumbre entregar copia por escrito de las políticas y procedimientos aprobados de acuerdo a todos los empleados por junta directiva, según el 91% de los encuestados, y esto se comprueba ya que el 100% de los empleados conocen la misión y visión de la cámara, debido a que la dirección publica en un lugar visible al interior de la institución estos elementos, por lo que hay un buen precedente para la elaboración de la propuesta de evaluación de riesgos al interior de CASART como parte de un proceso de implementar un control interno COSO - ERM.

(Ver cuadro N°7)

Cuadro N° 7 POLITICAS DE CONTROL EJECUTADAS

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
17	Si tiene CASART la costumbre de comunicar por escrito las políticas de la empresa	10	91%
18	La junta directiva es quien autoriza las políticas de CASART.	7	100%
21	Si conoce cual es la Misión y Visión	7	100%

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
	de CASART		
22	La visión y Misión se encuentran en un lugar visible en CASART	5	71%

#### **h) Monitoreo.**

Según los resultados se obtuvo que el 50% nivel alto de CASART, sostiene que se monitorean los controles implementados trimestralmente y anualmente, existiendo contradicción en relación a los niveles medios y bajo, ya que el 71% manifiesta que no han tenido conocimiento de revisiones de controles en su área de trabajo, esto representa una debilidad debido a que la no supervisión sobre la idoneidad de los controles en el tiempo puede afectar significativamente las operaciones normales de la Cámara de Artesanos; en tal sentido, el documento a elaborar presentará las distintas actividades de monitoreo o supervisión para mantener los controles adecuados.

(Ver cuadro N°8)

Cuadro N° 8 CONTROL APLICADO AL MONITOREO

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
7	Los controles son revisados Trimestralmente	2	50%
8	No tiene conocimiento sobre revisión de controles dentro de su área de trabajo	5	71%
20	No se monitorea el estado de cumplimiento del alcance de Misión y visión.	3	75%

**CAPITULO III: PROPUESTA PARA EVALUACION DE RIESGOS EMPRESARIALES  
COMO PARTE DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UN  
COTROL INTERNO COSO-ERM.**

**3.1 Evaluación del riesgo en CASART.**

El presente capítulo posee como objetivo principal el de proponer a la administración de CASART, un documento que contenga el modelo de evaluación de los riesgos que pudiera tener la mencionada institución que agremia a gran cantidad de artesanos salvadoreños, ante los cuales asume gran responsabilidad administrativa y financiera.

Con la finalidad de que el aporte sea completo, se presentan los componentes del COSO ERM en cada una de las áreas críticas de CASART, por lo que el mismo está orientado a que la administración y demás niveles jerárquicos lo apliquen con la máxima calidad posible, a fin de que el mismo llegue a contribuir con la Administración, y en beneficio de todos los artesanos agremiados, en:

- Corregir o prevenir errores o irregularidades, que estuvieran ocurriendo, o que pudieran llegar a ocurrir en CASART, que puedan afectar el logro de la eficiente gestión y, consecuentemente, incidir negativamente en el logro de los objetivos y metas de la entidad.
- Que el presente documento de la evaluación del riesgo en CASART sirva a la administración en la toma de decisiones eficientes y oportunas.

- Que el instrumento que se les entrega sirva, si fuera el caso, a mejorar las políticas y procedimientos que se estuvieran aplicando, en beneficio para todos los agremiados a CASART.

### **3.2 De Los Elementos De Los Componentes Del COSO ERM Que Se Incluyen En La Evaluación Del Riesgo En CASART.**

Como se indica en el capítulo I de este trabajo de graduación, los componentes de control interno, basados en COSO ERM, son:

1. Ambiente Interno o Entorno Interno.
2. Definición de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Valoración del Riesgo
5. Respuesta al Riesgo
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Monitoreo

Partiendo de la base de narrativas que se tomaron y manuales de funciones, los componentes COSO ERM que se aplican en el cuadro de evaluación del riesgo en CASART, y lo que se consideró en cada uno de ellos para efectos de desarrollar el presente aporte a dicha entidad y sus agremiados, son los siguientes:

#### **3.2.1 Ambiente Interno.**

En este componente se han considerado los siguientes elementos:

- a) Valores éticos de la entidad. En este caso se ha tomado como base la visión y misión de CASART ya que en esencia se refiere a que sus actividades irán dirigidas a sus agremiados, con responsabilidad, con visión empresarial y seguridad de mercadeo y financiera en beneficio de estos.
  
- b) Competencia y Desarrollo del personal. En el desarrollo del aporte se ha tomado en cuenta, de acuerdo a su misión que, dentro de sus actividades, además de proporcionar capacitaciones a su personal, CASART pretende alcanzar, bajo el esquema de desarrollo empresarial, fuertes grados de competencia a través de capacitaciones a todos sus agremiados, a fin de conservar e ir mejorando los niveles de calidad en los diferentes productos que fabrican los artesanos.
  
- c) Estilo de operación de la administración. Tomando como base las respuestas obtenidas en narrativas que se elaboraron, se considera que el estilo de operación de la administración es en buena medida participativa de las operaciones y decisiones ya que involucra a los subalternos para ello. En tal sentido se ha considerado conservarlo y hacer indicaciones respecto a los riesgos que existen en algunos tópicos para no incluirlos en las decisiones.
  
- d) Filosofía de la administración del riesgo. En este sentido y dado que se someten a esperar el evento para la toma de medidas que den respuesta a los riesgos, se incluyen aspectos que vendrán a mejorar tal situación.

- e) Identificación del apetito al riesgo. En CASART, si bien es cierto que en buena medida existe apetito al riesgo (en especial a las exportaciones), también se observa que no se evalúan en toda su dimensión los probables riesgos (ver cuadro de evaluación al riesgo).
- f) Se proponen procedimientos que lleven a la formación de cultura al riesgo, que integre a la administración de estos con las iniciativas que pueda tener la alta gerencia (Director Ejecutivo o Junta Directiva).

### **3.2.2 Identificación de Objetivos.**

En el desarrollo de la identificación de eventos, evaluación o valoración y respuesta al riesgo; además de las actividades de control, en el cuadro que se presenta como aporte, se incluyen y

consideran los siguientes objetivos que CASART tiene establecidos:

- a) Planificación de acciones hacia el sector artesanal
- b) Establecimiento de criterios integrales hacia el desarrollo de los artesanos agremiados.
- c) Buscar alternativas de comercialización, nacional e internacional, de los productos que fabrican los artesanos.

En general, en el cuadro de evaluación del riesgo que se presenta como aporte, se procura que CASART logre:

- a) Establecer estrategias de alto nivel, alineadas con su visión y misión.

- b) Diseñar operaciones que redunden en efectividad y eficiencia en la ejecución de sus actividades.
- c) Presentación de información oportuna, relacionada a los resultados de sus operaciones administrativas, de mercadeo, financieras, etc.
- d) Cumplimiento de leyes y otras regulaciones aplicadas a CASART.

### **3.2.3 Identificación de eventos**

En el apartado del cuadro que se presenta como aporte en este capítulo, se expone de cómo los eventos actuales y potenciales; pueden estar afectando, o pudieran llegar a afectar el logro de los objetivos de CASART, esto último considerando la posibilidad de que ocurra el evento e impacto; es decir, su efecto debido a su ocurrencia. Se incluyen tanto internos como externos (contables, administrativos, colocaciones, cambios en los requisitos de mercado interno y externo, ventas, créditos, etc.).

### **3.2.4 Valoración del Riesgo**

En el cuadro mencionado anteriormente, se expone cómo los eventos potenciales (y los que actualmente están ocurriendo) pueden afectar (o están afectando) el logro de objetivos de CASART. Se incluyen tanto endógenos como exógenos.

### **3.2.5 Respuesta al Riesgo.**

Se han considerado las categorías de: reducir, evitar, compartir y aceptar el riesgo que representa un evento que se logro identificar, tanto ya existente como de potencial ocurrencia.

Se identifica, evalúa o valoriza y se presentan las posibles respuestas al riesgo ya existente o potencialmente a ocurrir de un determinado evento en CASART, considerando su posible impacto positivo o negativo, en especial de estos últimos. Así también se evalúan las opciones en relación al apetito de riesgo que pudieran llegar a tener los altos niveles jerárquicos respecto a posibles estrategias futuras.

#### **3.2.6 Actividades de Control**

En el cuadro se presentan las políticas y procedimientos que ayudaran a la administración de CASART, a sus empleados y agremiados, en combinación con su manual de funciones, a asegurarse, con apoyo del componente No. 8 (monitoreo), a que las actividades se cumplan con eficiencia, eficacia y economía, con plena adhesión a los controles que se establezcan, lo cual redundara, en el cumplimiento de exactitud, autorización y validez de los datos.

#### **3.2.7 Información y comunicación**

En este se proponen procedimientos y políticas encaminadas a que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de CASART se logre de forma reciproca, eficiente y de manera

oportuna, de tal forma que se logren la visión, misión, objetivos y metas que se han propuesto.

### **3.2.8 Monitoreo**

En el cuadro de aporte a CASART se presentan procedimientos, políticas o reglas del componente, tales como:

- a) Procedimientos para la obtención de evidencia de que existe la cultura de identificación e información de riesgos de forma oportuna.
- b) Sugerencias respecto a realizar comparaciones periódicas.
- c) Verificación de la existencia de capacitaciones periódicas para los empleados y agremiados, en especial a la cultura del riesgo.
- d) Si es confiable y oportuna la información que se genera en los diferentes departamentos, Director Ejecutivo y de Junta Directiva.

### **3.3 Desarrollo del cuadro de evaluación o valoración de riesgos**

En el siguiente cuadro se expone la valoración de riesgos que se tienen o posibilitan a futuro en CASART, considerando en el mismo, a excepción de los objetivos que ya se expusieron, los restantes siete componentes de Control Interno con base a COSO ERM.

Es oportuno aclarar que, dado que no es el enfoque del trabajo, lo referente a Información y Comunicación y del

componente Monitoreo, se presentan a continuación cada área crítica determinada, las cuales son, Mercadeo y ventas, Desarrollo Empresarial, Créditos y Contabilidad. El cuadro en mención es el siguiente:



ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>AMBIENTE INTERNO</b></p> <p>Este componente del Control Interno COSO ERM esta directamente vinculado con todas las áreas de la empresa, es pues, de mucha importancia, ya que depende de factores subjetivos que pueda poseer la administración de CASART, la cual la ostenta la Junta Directiva y un Director Ejecutivo. Entre dichos factores, en CASART se encuentran :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estilo de operación de la administración:</b> En este aspecto la Dirección Ejecutiva, no obstante de que existen otros funcionarios responsables de las demás áreas, se preocupa en exceso de todas las actividades. Se asume que tal situación se da porque el que ejerce la Dirección Ejecutiva procura ser de carácter participativo, es decir, tanto por la intención de involucrar a todo el personal en las diferentes tomas de decisiones y sus resultados, como también de estar involucrado en la totalidad de actividades.</li> </ul>	<p>Se percibe, dadas las circunstancias, un exceso de descentralización de actividades (o excesivo involucramiento en las mismas), desplazando en alguna medida la delegación de responsabilidad y autoridad al encargado de determinada área.</p> <p>Por otra parte, la descentralización excesiva de funciones puede generar fuga de información, al dar a conocer a todo el personal la totalidad de situaciones de la entidad.</p>	<p>Se producen desatenciones de las propias responsabilidades, lo cual puede ocasionar, de forma inmediata, la distorsión en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de CASART.</p> <p>Distorsión de la correcta información al exterior de la entidad, ocasionando la baja en credibilidad de la calidad.</p>	<p>Establecer políticas encaminadas a formar mesas de trabajo con mayor periodicidad entre el Director Ejecutivo y demás responsables de las distintas áreas.</p> <p>Establecer políticas que determinen el limite de la información para cada nivel jerárquico de CASART</p>	<p>El Director Ejecutivo deberá diseñar un programa de reuniones en que todos los responsables de cada área presenten reportes, expongan y discutan los resultados, a efecto de tomar acciones preventivas y correctivas.</p> <p>El Director Ejecutivo, en Coordinación con la Junta Directiva, diseñara un código de ética que incluya el manejo de la información, de manera interna y externa.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>- <b>Filosofía de la administración del riesgo.</b> En este aspecto, por una parte, se denota mínima intención de apetito al riesgo, y por otra, se percibe que, en algunos casos, se busca una respuesta al riesgo al momento en que se da el evento.</p>	<p>En las planificaciones de mercadeo pueden no incluirse intenciones de expansión, ya que el encargado de esta área conoce la filosofía conservatista de la administración.</p>	<p>Se pueden dejar de percibir mayores ingresos potenciales, manteniendo en el mismo nivel de ingresos a sus agremiados.</p> <p>Cuando una entidad no aumenta sus niveles de mercado, en alguna medida, o se estanca su credibilidad, o bien esta tiende a disminuir afectando negativamente sus ventas y, consecuentemente, sus ingresos.</p>	<p>A fin de evitar cualquier pérdida potencial, se deberá dar instrucciones al encargado de mercadeo de planificar y formular estrategias de expansión, las cuales, previamente a su aplicación, deberá exponerlas ante Junta Directiva y Director Ejecutivo</p>	<p>El Director Ejecutivo y Junta Directiva, en todo momento, deberán dar muestras firmes de que la intención de CASART es, en especial y para beneficio de sus agremiados, expandir y aumentar sus mercados geográficos y de productos y clientes, a fin de impulsar y fomentar la creatividad del encargado de mercadeo y su personal.</p> <p>El encargado del área de mercadeo deberá presentar periódicamente planes de expansión de mercado al Director Ejecutivo.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN, Y MONITOREO APLICABLE AL AMBIENTE INTERNO ACTUAL DE CASART:</b></p> <p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN :</b></p> <p>En general, CASART, a fin de fortalecer los aspectos relativos al ambiente interno debe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Formular un código de conducta, el cual deberá ser del conocimiento pleno de todos los funcionarios y empleados que conforman la entidad.</li> <li>b) Establecer planes encaminados a las diferentes capacitaciones del personal, mismos que deberán ser reportados por parte del departamento administrativo al Director Ejecutivo.</li> <li>c) Los diferentes manuales de funciones con los que cuenta CASART, deben de ser del conocimiento de todos los empleados de la institución.</li> </ul> <p><b>MONITOREO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La jefatura del Departamento Administrativo, por si mismo o a través de auditoria, periódicamente deberá constatar que : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados, en especial aquellos de reciente contratación y en general de todos los agremiados, conozcan plenamente del código de conducta institucional.</li> <li>- Las faltas cometidas por los empleados sean documentadas e incorporadas a cada expediente.</li> </ul> </li> <li>b) El Comité de Apoyo con el que cuenta CASART evalúe periódicamente los efectos que pudieran estarse dando como consecuencia del estilo de operación que estén aplicando las diferentes jefaturas.</li> </ul>				

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>AREA : MERCADEO Y VENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención y resolución de las necesidades de comercialización de los artesanos, detectadas a través de los ejecutivos de ventas.</li> <li>- Formulación de programación quincenal de actividades e informe de avance de periodo anterior.</li> </ul>	<p>Posibilidad de que el ejecutivo de ventas no traslade de forma oportuna la necesidad del artesano.</p> <p>Planes en exceso ambicioso e inoportunidad del informe de avance de periodo anterior, o bien distorsión en el mismo respecto a la realidad.</p>	<p>Perdida de oportunidad de venta y beneficio de los artesanos.</p> <p>Incumplimientos de objetivos institucionales, lo cual redundan en desbeneficio financiero de los agremiados; o bien toma de decisiones erróneas o inoportunas.</p>	<p>Uso constante de bitácora de las actividades diarias.</p> <p>Establecimiento de políticas encaminadas a reuniones periódicas, con documentación que soporten los contenidos de los programas y de avance de periodos anteriores.</p>	<p>Los diferentes ejecutivos de ventas deberán de llevar control de las actividades realizadas por medio de bitácoras, las cuales serán revisadas por la jefatura de mercadeo.</p> <p>El Director Ejecutivo deberá establecer por escrito, al menos una vez por semana, reuniones con la jefatura del Departamento de Mercadeo y Ventas a fin de discutir los programas quincenales y avances del periodo anterior.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>- Promocionar los centros comerciales de CASART.</p>	<p>Debilidad en los procesos publicitarios.</p>	<p>Posibilidad de no lograr el cumplimiento de ventas programadas.</p>	<p>Buscar mecanismos que ayuden al pago de publicidad, con supervisión de la calidad de los productos que se ofertaran.</p> <p>Obtención de patrocinadores para publicitarse; o bien para la participación en ferias artesanales.</p>	<p>El Encargado de Mercadeo deberá diseñar mecanismos encaminados a publicitar los centros de ventas de CASART, procurando economía en la inversión.</p>
<p>- Adquisición de inventarios para la comercialización de los mismos.</p>	<p>Banco de proveedores desactualizado.</p> <p>Desabastecimientos, o excesos de inventarios.</p>	<p>Atrasos en las adquisiciones.</p> <p>Perdida de oportunidad de ventas, o bien daños en los bienes que se tengan en exceso.</p> <p>Aplicaciones innecesarias de fondos.</p>	<p>Actualizaciones periódicas del banco de datos de proveedores, incluidos los precios.</p> <p>Control permanente de las existencias.</p> <p>Establecer límites máximos y mínimos de existencias.</p>	<p>El encargado de la adquisición de los inventarios deberá poseer un archivo que contenga de forma actualizada el listado de sus proveedores, incluidos los precios de bienes que se adquieren.</p> <p>El Encargado del almacén deberá mantener actualizado el control de los inventarios e informar periódicamente.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
	<p>Recepción de bienes dañados.</p> <p>Recepción de bienes artesanales de baja calidad.</p>	<p>Perdidas por la recepción de bienes dañados.</p> <p>Baja en la credibilidad de los productos que se comercializan, originando posibles bajas en las ventas, o bien pérdidas al no lograr su venta a precios razonables.</p>	<p>Establecimiento de procedimientos para la recepción de bienes.</p> <p>Implementación de capacitaciones al guardalmacén, en la búsqueda de su especialización en cuanto al conocimiento y distinción de los tipos de calidad de los bienes que se adquieran.</p>	<p>En cada caso, la jefatura de mercadeo y ventas deberá establecer responsabilidades por los bienes dañados que se hayan recepcionado e informar al director ejecutivo.</p> <p>El encargado de Mercadeo y Ventas deberá buscar mecanismos de forma periódica a fin de capacitar constantemente al encargado de la recepción de los bienes.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>- Gestión de ventas de las artesanías. Esta se lleva a cabo a nivel nacional e internacional. Se poseen compradores directos e indirectos en las diferentes salas de venta.</p>	<p>Disminución de compradores nacionales o internacionales.</p> <p>Debilidades en el apetito al riesgo, en la búsqueda de ampliar cartera de clientes.</p>	<p>Baja en las ventas y en los beneficios de los agremiados.</p> <p>Se deja o pierden potenciales oportunidades de ampliar la cantidad de clientes y de ingresos.</p>	<p>Publicitar los productos y locales de comercialización.</p> <p>Búsqueda de asesorías, o bien efectuar aplicaciones de estudios de mercado.</p>	<p>El responsable de Mercadeo y Ventas deberá buscar no solo conservar los clientes existentes si no que también deberá buscar el aumento de compradores.</p> <p>El Encargado de Mercadeo y Ventas constantemente deberá realizar estudios de mercado que conlleve iniciativas de expandir las ventas, lo cual deberá estar incluido en sus programas quincenales.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
	Incumplimiento en requisitos de compradores en sus países de origen, o bien de regulaciones aduanales en países a los cuales se ha de exportar.	Dificultades en las exportaciones.	Previo a la firma de contratos de ventas con los compradores en el exterior deberán tenerse en cuenta los requisitos comerciales y aduanales.	El responsable de las ventas de exportación deberá tener actualizada la información respecto a los requisitos aduanales y comerciales de los países de donde se tienen compradores.
<p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN, Y MONITOREO APLICABLES AL AREA</b></p> <p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN :</b></p> <p>a) Los diferentes ejecutivos de venta deberán de informar a diario al Encargado del Departamento de Mercadeo y Ventas sobre los contenidos más importantes incluidos en sus bitácoras, misma que deberá conservarse en el archivo que sobre ellas llevará la secretaria de dicho Departamento. Dichas bitácoras deberán trabajarse en original y copia, de tal forma que el ejecutivo de ventas maneje una copia en su archivo personal.</p> <p>b) El Encargado del Departamento de Mercadeo y Ventas informara constantemente al Director Ejecutivo sobre los mecanismos y resultados que haya obtenido sobre la publicidad de los centros de ventas de CASART</p>				

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
	<p>c) El Encargado del control de los inventarios informará a su jefatura y en los plazos que esta establezca sobre las existencias en el almacén.</p> <p>d) El responsable del área de mercadeo y venta, informará para efecto de análisis al Director Ejecutivo sobre los proyectos de estudios de mercado a realizarse, o bien de los resultados obtenidos de los ejecutados.</p> <p>e) La jefatura del área deberá formular el código de ética que regirá la conducta de todos los empleados pertenecientes al departamento, el cual deberá ser del conocimiento de los mismos, y en armonía con el código de conducta institucional.</p>			
<p><b>MONITOREO :</b></p>				<p>a) Periódicamente se deberá comprobar que la totalidad de los reportes que el departamento de Mercadeo y Ventas esta obligado a enviar, se este realizando de acuerdo a lo establecido.</p> <p>b) Se comprobará que todos los empleados estén conocedores del código de ética establecido para la ejecución de sus funciones.</p> <p>c) Se corroborará que se este informando de las faltas cometidas por los empleados.</p> <p>d) Se comprobará que los objetivos, programas y metas del departamento se estén cumpliendo de acuerdo a lo diseñado.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>AREA : DESARROLLO EMPRESARIAL</b></p> <p>Esta área, que tiene como finalidad la de garantizar mecanismos que mantengan la vigencia de los vínculos entre CASART y los artesanos; además, detectar las necesidades de desarrollo de los artesanos. Tiene entre otras funciones y actividades las siguientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigaciones de carácter permanente sobre modelos de organización técnico-empresarial adecuadas a la microempresa artesanal.</li> </ul>	<p>No obtener los resultados que se esperen de la investigación.</p> <p>Falta de suficientes recursos para el logro de los propósitos de la investigación.</p>	<p>No se logran los niveles de desarrollo que pudieran darse al existir una apropiada organización técnico-empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Obtención de asesores especializados en el tema.</li> <li>- Obtención de recursos financieros.</li> </ul>	<p>El Encargado del área deberá formar mesas de trabajo con su personal para el diseño de la investigación, o en su defecto buscar los mecanismos para la obtención de asesores.</p> <p>Así también, deberá buscar mecanismos para la obtención de patrocinadores de la investigación.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>- Capacitaciones a los artesanos sobre aspectos gremiales.</p> <p>- Dar capacitaciones a sus agremiados sobre desarrollo empresarial.</p>	<p>No se logre concientizar a los agremiados y consecuentemente no se logren alcanzar los objetivos de CASART.</p> <p>Aprendizaje a niveles bajos por parte de los agremiados y no agremiados.</p>	<p>Desmejoramientos de los procesos gremiales en conjunto con los artesanos, produciendo apatías de participación.</p> <p>Estancamientos en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en la calidad de los productos.</li> <li>- Ventas</li> <li>- Beneficios a los agremiados.</li> <li>- Mercados.</li> </ul> <p>Así también, no se logran los objetivos de la entidad.</p>	<p>Promociones que beneficien a los artesanos.</p> <p>Esquemalizaciones de los planteamientos que enfoquen los beneficios del desarrollo y su impacto positivo en las familias de los artesanos.</p> <p>Capacitaciones al personal encargado.</p>	<p>El responsable de las capacitaciones deberá diseñar apropiadamente los contenidos de las mismas, de tal forma que produzcan en los artesanos convertirse en multiplicador de dichos contenidos.</p> <p>El encargado del área deberá buscar mecanismos que coadyuven a la mejora de las capacitaciones de los artesanos, de tal manera que estos sean participativos en su desarrollo empresarial. Especializar a su personal en estas temáticas, o bien seleccionar apropiadamente al adquirir los servicios de asesoría.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>- Garantizar que los agremiados se encuentren solventes con sus cuotas de membresía.</p>	<p>Insuficiencias de recursos para responder a los gastos de operación.</p>	<p>El incumplimiento de cobros puede generar que CASART se vuelva inoperante y, consecuentemente, no prestar los servicios que posee como misión y objetivos.</p>	<p>Crear procedimientos de concientización.</p>	<p>Los diferentes capacitadores y demás empleados del área de desarrollo empresarial, en cada reunión con agremiados, deberán incluir procedimientos de concientización respecto a que cada agremiado debe de pagar su cuota de membresía de forma puntual.</p>
<p>- Proporcionar asesorías técnicas sobre procesos de fabricación de artesanías, con intención de mejoramientos de calidad o diversificación de productos.</p>	<p>Desinterés e inseguridad por parte de los agremiados ante la falta o deficiencias de asesorías técnicas o temor al riesgo.</p>	<p>Deserción de agremiados. Estancamientos en desarrollo empresarial. Disminución en las ventas, por bajas en el ánimo empresarial de los agremiados.</p>	<p>Formular y cumplir programas de asesorías (o acercamientos permanentes a los agremiados) de carácter técnico. Fomentar el apetito al riesgo.</p>	<p>El Encargado de los procesos de capacitaciones deberá diseñar programas de asesorías técnicas y, además, buscar mecanismos de disponibilidad para los momentos en que el (los) agremiado (s) soliciten la asesoría especial.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
Garantizar la participación de los artesanos miembros en los diferentes eventos de promoción de los artículos.	Apatía de los agremiados por implicaciones de costos.	Disminución en las promociones nacionales e internacionales y, consecuentemente, estancamiento o baja en las ventas e ingresos.	Asumir los costos de los eventos como parte de los gastos de operación.  Búsqueda de patrocinadores de los eventos en beneficio de los agremiados.	El encargado de gremialización hará gestiones a fin de que los agremiados participen en los diferentes eventos de promoción de sus productos, e informara a su jefatura de los resultados obtenidos.
<p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN, Y MONITORO APLICABLE AL AREA:</b></p> <p><b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN :</b></p> <p>a) Los diferentes niveles jerárquicos del departamento deberán de remitir a la jefatura el reporte diario de las gestiones realizadas y de los resultados obtenidos en las mismas.</p> <p>b) El Jefe del Departamento de Desarrollo Empresarial deberá reportar al Director Ejecutivo de las diferentes situaciones y avances diarios que se tengan de las programaciones.</p> <p><b>MONITOREO :</b></p> <p>a) Por parte de la jefatura deberá existir una supervisión de carácter permanente sobre las actividades de los subalternos, a fin de cerciorarse del fiel cumplimiento de los servicios y programas establecidos.</p> <p>b) El director ejecutivo, a través del Departamento Administrativo Financiero, se cerciorara periódicamente de que se estén cumpliendo apropiadamente los objetivos aplicables al Departamento de Desarrollo Empresarial.</p>				

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>AREA : CREDITOS</b></p> <p>Es oportuno aclarar que en esta área no fue posible obtener ni el manual de funciones con el cual opera; sin embargo se parte de lo que normalmente pudiera ejecutar.</p> <p>Este Departamento tienen como finalidad el otorgamiento de financiamiento a los diferentes agremiados y clientes de la entidad, siendo entre las actividades que realiza las siguientes :</p> <p>Otorgamiento de créditos a los agremiados, previo estudio de factibilidad y recuperación de los fondos que se otorgaran.</p>	<p>Incobrabilidad de los valores otorgados en financiamiento.</p>	<p>Perdidas ante la imposibilidad de pago del agremiado e imposibilidad de recuperación de los valores otorgados.</p> <p>Disminución de los fondos necesarios para operar.</p>	<p>Aseguramiento de obtención de garantías de recuperación de los valores otorgados en financiamiento.</p>	<p>El encargado del departamento de créditos deberá obtener garantías de recuperación de los valores, considerando lo siguiente :</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
				<p>PARA AGREMIADOS : ( como mínimo )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud con datos completos y del fiador.</li> <li>- Solvencia de cuota de membresía.</li> <li>- Fotocopias de DUI, NIT, etc.</li> <li>- Documento de compromiso debidamente firmado por solicitante y fiador.</li> <li>- Referencias comerciales</li> <li>- Estudio de factibilidad de producción.</li> <li>- Certificación de personal de Desarrollo empresarial sobre capacidad de producción.</li> <li>- Certificación de posibles compradores.</li> </ul> <p>PARA CLIENTE DE CASART: (como mínimo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de crédito de suministro de artículos artesanales.</li> <li>- Solicitud con datos completos de la entidad.</li> <li>- Fotocopia de la credencial de persona jurídica y DUI del representante legal, si fuera el caso.</li> <li>- Fotocopia de NIT de la entidad solicitante.</li> <li>- Solvencia fiscal y municipal</li> <li>- Estados financieros, si los lleva.</li> </ul>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
	Negaciones de crédito, aun cuando la factibilidad es posible.	Perdida de ingresos potenciales.	Reportes de solicitudes, aceptadas y denegadas.	<p>En todo caso, el crédito que el departamento determine factible, deberá someterlo a consideración de la Junta Directiva, adjuntando la documentación soporte de su decisión.</p> <p>Se deberá reportar al Director Ejecutivo sobre aquellas solicitudes que fueron denegadas, explicando los motivos de la negación.</p>
<p><b>INFORMACION Y COMUNICACION, Y MONITOREO APLICABLE AL AREA :</b></p> <p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN.</b></p> <p>a) El Encargado de créditos deberá informar, en listados periódicos, sobre las solicitudes recibidas, detallando las aprobadas y las denegadas.</p> <p>b) Deberá conservar el archivo de las aceptadas y denegadas, en estas ultimas se agregara los motivos de la negación</p> <p><b>MONITOREO :</b></p> <p>a) El director ejecutivo, por si o a través del departamento Administrativo financiero o Auditoria, verificará periódicamente los procedimientos aplicados para el otorgamiento o denegación de los créditos solicitados por los agremiados o compradores de artesanías.</p> <p>b) Se deberá comprobar que los créditos otorgados hayan cumplido apropiadamente todos los requisitos establecidos para tales fines.</p>				

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>AREA : ADMINISTRACION FINANCIERA :</b></p> <p>Esta área tienen como función principal de velar porque las actividades administrativas y financieras - contables se cumplan de acuerdo a lo establecido. Entre las actividades que realiza se encuentran las siguientes :</p> <p><b>SUB AREA: ADMINISTRATIVA - FINANCIERA.</b></p> <p>Garantizar el cumplimiento de las medidas de control interno.</p>	<p>Desactualizaciones de medidas de control interno.</p> <p>Inaplicaciones de las medidas actuales.</p>	<p>Errores en los procedimientos, lo cual redundará en probables pérdidas.</p> <p>Toma de decisiones deficientes o inoportunas.</p>	<p>Adopción de COSO ERM y supervisiones constantes de fiel cumplimiento a los procedimientos establecidos.</p>	<p>El responsable del área deberá estar pendiente de actualizaciones de políticas y procedimientos de control interno y proceder a adoptarlos y aplicarlos a la entidad.</p> <p>Deberá además de aplicar procedimientos de aseguramiento de adhesión a dichas políticas y procedimientos de control interno que se adopten.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>Proponer a la jefatura inmediata la compra de bienes y servicios necesarios para la operatividad de la entidad.</p>	<p>Riesgo de compras por arriba del valor justo.  Actos colusivos con proveedores.</p>	<p>Desfalcos que originan perdida de fondos.</p>	<p>Validación de necesidades por parte de las jefaturas.  Cotizaciones formales.</p>	<p>El responsable del área administrativa deberá justificar las necesidades de los bienes a adquirirse.  Por cada bien a adquirirse deberán hacerse no menos de tres cotizaciones, con compromiso de precio y calidad por parte del suministrante. Tanto las cotizaciones como la compra deberán realizarse por persona diferente.</p>
<p>Presentar a la Dirección Ejecutiva informes quincenales de generación de fondos y de gastos por departamento, por lo menos tres días hábiles después de finalizada la quincena.</p>	<p>Presentación extemporánea o inexacta de la información.</p>	<p>Toma de decisiones erróneas que pudieran originar perdidas y daños financieros a los agremiados.</p>	<p>Control permanente de los fondos invertidos (gastos) en cada departamento, así como también las entradas de fondos generadas o atribuibles a cada departamento.</p>	<p>El Contador General de CASART diariamente deberá emitir reporte a la Jefatura del Departamento Administrativo Financiero, en el cual se refleje la situación de gastos por departamento y de generación de fondos atribuibles a estos. Dicho reporte incluirá el análisis respectivo.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>- Formular y dar seguimiento a la ejecución presupuestaria, proponiendo los ajustes que considere necesario.</p>	<p>Formulación de presupuesto excesivamente ambicioso de ingresos, o bien reflejando gastos por debajo de lo que pudiera considerarse razonable, con la finalidad de parecer eficiente.</p> <p>Distorsión o desviación en gastos, por negligencia en los controles.</p>	<p>Incumplimiento de metas de ingresos y gastos, perdiendo credibilidad ante los agremiados, lo cual pudiera causar deserción de los mismos.</p> <p>Limitación de acciones propias de cada departamento, o bien, gastos por arriba de lo normal al tener un presupuesto excesivo de gastos.</p>	<p>Formulación del presupuesto mediante mesas de trabajo entre el Jefe del Departamento Administrativo Financiero y las demás jefaturas.</p> <p>Concientización a las jefaturas, respecto al manejo de los gastos o inversiones.</p>	<p>El Jefe del Departamento Administrativo Financiero convocara a las demás jefatura a fin de que, de forma conjunta y de acuerdo a sus propias proyecciones, se proceda a formular el presupuesto de ingresos y gastos de cada año.</p> <p>Cada jefatura será responsable de llevar el control de la ejecución del presupuesto, debiendo informar semanalmente a la Administración Financiera sobre dicha ejecución, haciendo notar las justificaciones de los desvíos o cambios.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE/DEBILIDAD	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>Establecer medidas de control interno referente a pagos de impuestos y planillas previsionales, pagos a proveedores, etc.</p>	<p>Al no ejercer un eficiente control pudieran darse pagos extemporáneos.</p>	<p>Pago de multas, intereses por moras, etc. Que vendrían a afectar las disponibilidades de CASART, lo cual afectara negativamente sus operaciones y, consecuentemente, afectara el cumplimiento de objetivos y metas de la institución.</p>	<p>Calendarización de las acciones, debidamente monitoreadas.</p>	<p>El Administrador Financiero asignara:  Una persona encargada de llevar el control y ejecutar los pagos correspondientes a impuestos, planillas previsionales, etc.  Asignara también a una persona diferente a que ejecute, calendarizadamente, el fiel cumplimiento de las acciones de la primera.  El Contador General será el responsable que las acciones antes mencionadas se estén cumpliendo oportunamente.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>SUB AREA : CONTABILIDAD</b></p> <p>Esta sub área tiene como función principal la de llevar los registros contables de las transacciones y operaciones de la entidad y la emisión de informes financieros para la toma de decisiones de los niveles jerárquicos superiores. Entre sus actividades se encuentran :</p> <p>Coordinar actividades con los departamentos de CASART para optimizar el desempeño del departamento en cuanto a la consecución de sus metas.</p>	<p>Atraso en el traslado de información hacia el Departamento Contable.</p> <p>Información financiera no fiel a la realidad.</p>	<p>La información que genera contabilidad no incorporara la totalidad de las transacciones u operaciones efectuadas por los departamentos, lo cual puede producir toma de decisiones erróneas, mismas que entorpecerán la consecución de los objetivos y metas institucionales.</p>	<p>Establecer políticas y procedimientos que contengan fechas o situaciones que obliguen al traslado oportuno de la información hacia contabilidad.</p>	<p>Los Jefes de cada Departamento, incluida la Dirección Ejecutiva, por cada evento económico que lleven a cabo, deberán trasladar la documentación correspondiente a Contabilidad a efecto de que esta lo registre oportunamente.</p> <p>La inobservancia a esta disposición estará sujeta a sanciones a las mencionadas jefaturas.</p>

**EVALUACION DEL RIESGO POR AREAS CRÍTICAS.**

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p>Registrar diariamente las operaciones de ingresos y egresos, y demás operaciones registrables.</p>	<p>Error en los registros contables, produciendo información financiera no fiel a la realidad.</p>	<p>Tomas de decisión errónea.</p> <p>Observaciones en las auditorias.</p> <p>Observaciones y multas del fisco y municipalidad.</p>	<p>Contratación de personal idóneo.</p>	<p>El Departamento administrativo, a través de la Sección de Personal, deberá formular y aplicar procedimientos que garanticen la contratación de personal que sea totalmente idóneo en las aplicaciones contables vigentes.</p>
<p>Emisión de cheques (solo los elabora ) y registra</p>	<p>Posibles desfalcos.</p> <p>Incompatibilidad de funciones.</p>	<p>Desfalcos que afectan la disponibilidad y liquidez de la institución.</p>	<p>Separación de funciones.</p>	<p>La jefatura del Departamento Administrativo Financiero será el responsable que al interior de Contabilidad no exista la incompatibilidad de funciones, de tal manera que los empleados de la misma no efectúen por ellos mismos actividades de control, registro y manejos de fondos.</p>

ACTIVIDAD/COMPONENTE	IDENTIFICACION DEL EVENTO	EVALUACION O VALORACION DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL SUGERIDAS
<p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN, Y MONITOREO APLICABLE AL AREA.</b></p> <p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El Jefe del Departamento Administrativo Financiero, a través de Contabilidad, enviara reportes diarios al Director Ejecutivo, donde se muestren saldos bancarios, disponibilidades, movimientos de ingresos y egresos.</li> <li>b) Toda la información deberá ser de manera reciproca por escrito, debiendo los formularios estar prenumerados, a fin de un control eficiente de los mismos.</li> <li>c) Los objetivos, metas y demás información de la institución debe ser del conocimiento pleno de contabilidad, de tal forma que esta emita los análisis correspondientes, necesarios para la oportuna y eficiente toma de decisiones.</li> <li>d) Todo el personal deberá ser conocedor pleno de los contenidos del código de conducta de CASART.</li> </ul> <p><b>MONITOREO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El Director Ejecutivo, por si mismo o a través de personal distinto al área, deberá verificar si toda la información de carácter financiera se esta recibiendo y emitiendo en las fechas o plazos establecidos.</li> <li>b) Se deberán efectuar revisiones físicas de forma periódica y conciliar con lo reflejado en la información financiera.</li> <li>c) Se deberá comprobar que en contabilidad se esta manejando el archivo de documentación de manera eficiente, cumpliendo los requisitos de fácil acceso y uso.</li> <li>d) Se deberán hacer verificaciones periódicas para comprobar que los planes y metas se están cumpliendo en el Departamento Administrativo Financiero.</li> </ul>				

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar el proceso de investigación de campo, y como resultados de la misma, se llegó a determinar una serie de conclusiones y recomendaciones, siendo estas las que se exponen en los numerales siguientes.

### **4.1 Conclusiones**

Las conclusiones a las cuales se llegaron luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación de campo son las siguientes:

- No obstante de que los niveles medios y bajos poseen grados académicos razonables, aproximadamente el 82 % ostenta grados de técnicos y/o universitarios, al interior de CASART se tiene poco o casi ningún conocimiento sobre el término control interno para evaluar el riesgo, lo cual esta incidiendo negativamente algunos procesos que se aplican por parte de sus empleados.
- Los procedimientos de control interno que actualmente se aplican en CASART presentan fuertes debilidades, tanto de procedimientos como de uniformidad, ya que, no obstante de que los que por norma deberían de aplicarse en la totalidad de actividades, solamente se aplican en algunas de ellas; además, la periodicidad o frecuencia de revisión de los controles internos son sumamente prolongados.
- En CASART actualmente aplican procedimientos de control interno de enfoque tradicional, por lo que puede aseverarse

que no existe la cultura al riesgo, no existe la identificación de eventos que pudieran originar un riesgo ni evaluación a dicho riesgo, por lo cual la entidad se verá, mientras no proceda a aplicar controles internos apropiados, expuesta a circunstancias e incertidumbres que pudieran llegar a convertirse en inoperatividad o pérdidas.

- En CASART no existe un documento que proporcione los lineamientos o ejemplificaciones que ayuden a adoptar controles internos con base al informe COSO ERM, generando tal situación que al interior de CASART se exprese la necesidad de un documento que oriente la adopción, implantación e implementación de Controles Internos con enfoque COSO ERM.

#### **4.2 Recomendaciones**

Partiendo de las conclusiones expuestas anteriormente, se expresan las recomendaciones siguientes:

- A fin de que los empleados que laboran en CASART posean conocimientos actualizados, lo cual coadyuve a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la operatividad de la entidad, se sugiere a la alta administración, buscar los mecanismos necesarios que conlleven a que dichos empleados reciban capacitaciones relacionadas a los controles internos, en especial aquellos enfocados al riesgo empresarial ( COSO ERM ), o en su defecto utilizar los contenidos del presente trabajo de graduación para fines de adquirir los conocimientos básicos de dicho enfoque.

- Con la finalidad de que la totalidad de los empleados se adhieran al total de los controles interno que la administración haya implantado o llegue a implementar, lo cual redunde en la protección y seguridad de los activos y cumplimiento de los objetivos y metas que se hayan trazado, se recomienda a la junta directiva girar instrucciones encaminadas a que los procedimientos de control interno, en especial la supervisión, auto revisión, autorización de tareas, comunicación por escrito y separación de funciones incompatibles, sean aplicadas en todas las actividades que desarrollo CASART.
  
- Con el propósito de que CASART se convierta en un entidad que evolucione administrativa, financiera, operativa y económicamente, como producto de excelente eficiencia, eficacia y economía, adicionalmente de mejorar sus controles internos y formar cultura al riesgo empresarial basado en la evaluación del riesgo, se recomienda a la administración superior, adoptar al corto plazo controles internos con enfoque COSO ERM.
  
- Con el propósito de que CASART implemente controles internos que vengan a mejorar su operatividad en general, se recomienda a la administración superior tomar como base para dicha implementación los contenidos del Capítulo I y III del presente documento, ya que coadyuvara a la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades, lo cual, en el futuro, redundara en beneficio de todos los artesanos del país, cumpliendo así su visión, misión y objetivos por los cuales fue creado.

**BIBLIOGRAFÍA.**

Comité of Sponsoring of the Treadway Commission COSO - ERM

Espiñeira Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers. [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)

Meter Druker, Management, an Abridged and Revised of Management: Tasks, Responsibilities, Practices, London, 7th Printing, 1983.

Nelson Díaz Muños, El auditor interno en la gestión de riesgos corporativos.

Roberto Carlos, Guía para la elaboración de anteproyectos de graduación.

Samuel Alberto Mantilla Blanco, Control Interno, estructura conceptual integrada

Samuel Alberto Mantilla Blanco, El Fraude bajo el enfoque COSO-ERM

Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria Interna. Rodrigo Estupiñán Gaitán.

Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO).

**ANEXOS**

**Cuestionario niveles altos:**

1. ¿Que tipo de cargo desempeña dentro de CASART?

- Operativo
- Administrativo – Financiero
- Financiero

Objetivo: Determinar el número de personas para cada función; y así determinar el alcance del documento a implementar para evaluar los riesgos.

2. ¿Qué grado académico posee?

- Educación Básica
- Educación Media
- Universitario
- Técnico

Objetivo: Determinar la preparación académica que tienen los empleados de casart y así ver la influencia en la gestión de riesgos.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en CASART?

- Menos de un año
- De uno a tres años
- Tres a cinco años
- Más de cinco años

Objetivo: Determinar el tiempo de laborar en la cámara por cada encuestado y así obtener un panorama sobre la adaptación al trabajo desarrollado que pueda afectar los procedimientos de control.

4. ¿Conoce el significado de control interno para evaluar los riesgos?

- No
- Si

Objetivo: Conocer sobre el conocimiento que tienen de control interno y así determinar la base para implementar la evaluación de riesgos por parte de CASART.

5. Marque dentro de las siguientes opciones el tipo de control que se ejecuta en CASART para evitar riesgos de cualquier tipo:

Autorevisión de las tareas efectuadas:

Revisión de supervisor

Autorización de las tareas

Separación de funciones dentro de su área

Otros;

especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar cuáles son los controles generales que se aplican para minimizar los riesgos dentro de CASART.

6. ¿Considera que los controles que implementa en sus funciones son adecuados?

Si

No

Objetivo: Determinar si a opinión de los encuestados los controles de CASART son idóneos y soportar el planteamiento del problema.

7. Si considera que son adecuados ¿Con que frecuencia son revisados?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Nunca

Objetivo: Determinar con qué frecuencia son revisados los controles para verificar cumplimiento con los lineamientos que el COSO ERM incluye.

8. ¿Sabía que la evaluación de riesgos previo a la elaboración o mejora de los controles de CASART es importante?

Si

No

Objetivo: Demostrar que la evaluación de riesgos previo a la elaboración o mejora de los controles de CASART es importante.

9. ¿Sabía que existe un enfoque de control interno que evalúe los riesgos del negocio para poder desarrollar los procedimientos idóneos de control?

No

Si

Objetivo: Determinar el conocimiento del encuestado respecto a enfoques nuevos y de esta manera validar lo novedoso del tema para los procedimientos que se aplican.

10. ¿Considera que CASART tiene áreas críticas en los cuales es necesaria la evaluación de riesgos como parte previa a la implementación de controles internos COSO ERM?

No

Si  Cuales: \_\_\_\_\_

Objetivo: Recabar información de las áreas críticas que tiene CASART desde el punto de vista del personal involucrado en CASART a fin de darle primordial atención en el proceso de elaboración del trabajo de graduación.

11. ¿Se miden y evalúan los riesgos en CASART?

Si

No

Objetivo: Obtener información relativa al conocimiento que poseen los encuestados acerca de la medición y evaluación de riesgos en CASART; para evidenciar la carencia o no de la evaluación de riesgos.

12. De las siguientes áreas cuál considera que necesitan evaluar riesgos para implementar o mejorar controles.

Ventas

Cuentas por cobrar

Inventarios

Otras  Especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar áreas críticas para la implementación de la evaluación de riesgos, para poder efectuar un adecuado diagnóstico y presentar una propuesta acorde a la situación real de CASART.

13. Dentro de las siguientes aseveraciones marque las que más se apliquen al estilo administrativo de la gerencia general.

Preventivo  Agresivo   
 Correctivo  Conservador.

Objetivo: Conocer sobre el estilo administrativo de la gerencia general, para tomar en cuenta a la hora de identificar los eventos y evaluarlos.

14. De los siguientes riesgos ¿Cuáles considera que afectan el funcionamiento operativo de CASART?

Incobrabilidad de los créditos otorgados   
 Deterioro del inventario   
 Perdida o robo de inventarios   
 Disminución de ventas   
 Mala producción   
 Pérdida de información por daños en el sistema   
 Otros especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Obtener información sobre los tipos de riesgos que afectan a CASART y de los cuales tiene conocimiento del personal, para considerar al momento de evaluar los riesgos en las diversas áreas operacionales.

15. ¿Poseen un analista de crédito para el caso de los financiamientos a agremiados, que evalúen los riesgos inherentes de operación?

Si   
 No

Objetivo: Determinar la existencia de personal especialista para evaluar riesgos en el área de servicio financiero de CASART.

16. ¿Conoce las técnicas para analizar los riesgos del negocio como el análisis GESI o FODA.?

Si   
 No

Objetivo: Determinar los procedimientos que CASART efectúa para el análisis del riesgo.

17. ¿Se ha efectuado un análisis del negocio, con las técnicas mencionadas anteriormente?

No

Si

Objetivo: Determinar si CASART efectúa procedimientos para el análisis del riesgo.

18. ¿Tiene CASART la costumbre de comunicar por escrito las políticas de la empresa?

Si

No

Objetivo: Conocer si CASART efectúa una adecuada divulgación de sus políticas a los empleados, con el objetivo del cumplimiento de objetivos.

19. ¿CASART tiene bien definidos la visión y misión?

Si

No

Objetivo: Determinar el conocimiento sobre la misión y la visión de la entidad que puedan afectar los objetivos de esta, que son la base para la evaluación de riesgos.

20. ¿Se monitorea el estado de cumplimiento del alcance de Misión y Visión?

Si

No

Objetivo: Verificar si se le da seguimiento y se cumple la misión y visión definida como parte de lineamientos de control que establece COSO ERM.

21. ¿Posee CASART un documento que oriente sobre la implementación de procedimientos para la evaluación de riesgos en el proceso de adopción de COSO ERM?

- Si   
 No

Objetivo: Demostrar sobre la falta de un documento de evaluación de riesgos en base a COSO ERM que permita poner manifiesto la necesidad de un documento para evaluar riesgos.

22. ¿Estaría dispuesto a implementar un documento con base COSO ERM que le permita mejorar su control interno?

- Si   
 No

Objetivo: Demostrar la accesibilidad de CASART para la elaboración del documento de evaluación de riesgos en base a COSO ERM y la utilidad que dicho documento tendrá en la entidad.

23. ¿Considera que los objetivos de CASART se están cumpliendo con el control interno que actualmente aplica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿porque? \_\_\_\_\_

Objetivo: Demostrar el resultado del control interno que actualmente aplica CASART.

24. ¿Considera que la estructura organizativa de la institución es apropiada y contribuye al desarrollo del sector artesanal?

- Si   
 No

Objetivo: Determinar si el control interno aplicado para CASART es adecuado o necesita mejorar.

25. ¿Alguna vez CASART ha enviado al personal clave a capacitaciones sobre el establecimiento de controles y evaluación del riesgo?

- Si   
 No

Objetivo: Obtener información sobre el conocimiento adquirido por personal clave de CASART acerca de evaluación de riesgos y/o controles internos, para determinar el alcance del documento a elaborar.

### Cuestionario niveles medios y bajos

1. ¿Que tipo de cargo desempeña dentro de CASART?

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Operativo                   | <input type="checkbox"/> |
| Administrativo – Financiero | <input type="checkbox"/> |
| Financiero                  | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Determinar el número de personas para cada función; y así determinar el alcance del documento a implementar para evaluar los riesgos.

2. ¿Qué grado académico posee?

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| Educación Básica | <input type="checkbox"/> |
| Educación Media  | <input type="checkbox"/> |
| Universitario    | <input type="checkbox"/> |
| Técnico          | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Determinar la preparación académica que tienen los empleados de casart y así ver la influencia en la gestión de riesgos.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en CASART?

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Menos de un año    | <input type="checkbox"/> |
| De uno a tres años | <input type="checkbox"/> |
| Tres a cinco años  | <input type="checkbox"/> |
| Más de cinco años  | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Determinar el tiempo de laborar en la cámara por cada encuestado y así obtener un panorama sobre la adaptación al trabajo desarrollado que puedan afectar los procedimientos de control.

4. ¿Ha recibido capacitaciones sobre nuevos controles o mejoras a estos para realizar su trabajo?

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

¿Porque? \_\_\_\_\_

Objetivo: Obtener información sobre capacitaciones dada al personal, en relación a mejoras o nuevos controles.

5. Mencione que tipo de control realiza en la ejecución de su labor, para evitar riesgos de cualquier tipo:

Auto revisión de las tareas efectuadas:

Revisión de supervisor

Autorización de las tareas

Separación de funciones dentro de su área

Ninguno

Otros;

especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Determinar cuales son los controles mas generales que se aplican para minimizar los riesgos dentro de CASART.

6. ¿Considera que los controles que implementa en sus funciones son adecuados?

Si

No

Objetivo: Determinar si a opinión de los encuestados los controles de CASART son idóneos y soportar el planteamiento del problema y validar comentarios de mandos altos.

7. Dentro del tiempo que ha laborado para CASART ¿ha tenido conocimiento de revisión de controles dentro de su área de trabajo?

Si  especifique \_\_\_\_\_

No

Objetivo: corroborar la información brindada por los niveles altos de CASART, referente a la revisión de controles efectuados en la entidad.

8. ¿Considera que CASART tiene áreas críticas en los cuales es necesaria la evaluación de riesgos?

No

Si  Cuales: \_\_\_\_\_

Objetivo: Recabar información de las áreas criticas que tiene CASART desde el punto de vista del personal involucrado en CASART.

9. De los siguientes riesgos ¿Cuáles considera que afectan el funcionamiento operativo de CASART?

- Incobrabilidad de los créditos otorgados
- Deterioro del inventario
- Perdida o robo de inventarios
- Disminución de ventas
- Mala producción
- Perdida de información por daños en el sistema
- Otros especifique \_\_\_\_\_

Objetivo: Obtener información sobre los tipos de riesgos que afectan a CASART, y de los cuales tiene conocimiento del personal.

10. Alguna vez le han proporcionado copias escritas de las políticas que rigen las funciones internas de CASART?

- Si
- No

Objetivo: Conocer si en CASART se efectúa una adecuada divulgación de sus políticas a los empleados, con el objetivo del cumplimiento de objetivos.

11. Según su conocimiento ¿Quiénes son los responsables de autorizar las políticas de CASART?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer sobre la autorización de las políticas que se manejan en CASART, para determinar la adecuada separación de funciones base para el establecimiento de políticas de control.

12. ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de CASART?

- Si
- No

Objetivo: Verificar que los mandos bajos de CASART conocen la Misión y Visión de CASART por la divulgación de éstas por parte de la administración aseverar respuestas de mandos altos.

13. En caso de que conozca la Misión y Visión de CASART ¿Por qué medio obtuvo conocimiento de ello?

- Se encuentran en un lugar visible en las instalaciones

- Le enviaron memorandum
- Se los han mencionado esporádicamente

Objetivo: Conocer la forma en la que los ejecutivos de CASART divulgan la visión y misión a los empleados y verificar así el cumplimiento de los lineamientos del COSO ERM.

14. ¿Conoce los objetivos de CASART?

- Si
- No

Objetivo: Cerciorarse del establecimiento de objetivos dentro del plan estratégico de CASART.

15. ¿Ha participado en el establecimiento de controles en su área de trabajo o en alguna otra área de CASART?

- Si
- No

Objetivo: Obtener información de personal involucrado en el establecimiento de controles.