

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



“EVALUACION DEL RIESGO BAJO ENFOQUE COSO ERM EN LA MEDIANA
EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR CONSTRUCCION, PARA SER
APLICADA POR PARTE DEL PROFESIONAL DE CONTADURIA”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MEJIA MARROQUIN, ANA GLADYS

MORENO LIZAMA, YANSY ROSMERI

RIVERA MENA, RUTH EUNICE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA

JUNIO DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master Rufino Antonio
Quezada Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir
Alfaro Sánchez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias
Alvarado

Secretario : Lic. José Ciriaco Gutiérrez
Contreras

Asesora : Licda. María Elena Vidal de
Serpas

Coordinador de Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel
Jovel

Tribunal Examinador : Licda. María Elena Vidal de
Serpas
Lic. Jorge Enrique Serrano
Orellana.

Junio de 2009

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A mi DIOS SANTÍSIMO Y TODOPODEROSO, por darme la vida y la inteligencia para alcanzar este logro. A mis padres maravillosos, que me han apoyado en todo este camino. A mis hermanos que siempre me ayudaron en todo lo que podían, a mis compañeras de grupo por su amistad y confianza. **Ana Gladys Mejía Marroquín.**

A DIOS TODOPODEROSO, por su misericordia infinita y por bendecirme con este logro. A mis padres, por todo su esfuerzo y apoyo para que alcanzara mi meta. A mis mejores amigas Alicia y Daysi por animarme a cada momento para alcanzar mi objetivo. A mis compañeras de tesis por su esfuerzo y apoyo. **Yansy Rosmeri Moreno Lizama.**

A mi Padre Celestial por su infinita misericordia durante toda mi vida en especial por la inteligencia y sabiduría para mis estudios, a mis padres y hermano por su el apoyo y oraciones, a mis compañeras de tesis y asesores por su ayuda durante todo este proceso. Toda Honra y Gloria sean para el Padre, Hijo y Espíritu Santo. **Ruth Eunice Rivera Mena**

INDICE

	PAGINA
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iii
CAPITULO I	
1. MARCO TEORICO	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes del informe COSO y de la Evaluación del riesgo con base a COSO ERM	1
1.1.2 Antecedentes de la industria de la construcción En el Salvador.	5
1.2 Generalidades de COSO ERM	8
1.2.1 Definiciones	8
1.2.2 Objetivos	10
1.2.3 Importancia	10
1.2.4 Funciones y responsabilidades	13
1.2.5 Componentes de COSO ERM	15
1.2.6 Descripción de los componentes	16
1.2.6.1 Ambiente de control	16
1.2.6.2 Establecimiento de objetivos	20
1.2.6.3 Identificación de eventos	21

1.2.6.4	Valoración del riesgo	22
1.2.6.5	Respuesta al riesgo	22
1.2.6.6	Actividades de control	23
1.2.6.7	Información y comunicación	24
1.2.6.8	Monitoreo	26
1.3	Generalidades de la industria de la construcción	28
1.3.1	Definiciones	28
1.3.2	Características	29
1.3.3	Evaluación del riesgo en las empresas	
	Constructoras	30
1.4	Normativa Técnica y Legal	35
1.4.1	Normativa Técnica	35
1.4.2	Normativa Legal	36
1.5	Manual de procedimientos	37
1.5.1	Definiciones	37
1.5.2	Objetivos del manual	38
1.5.3	Finalidad	39
1.5.4	Alcance	39
1.5.5	Tipos de manuales	39
1.5.6	Contenido del manual	41
1.5.7	Simbología usada en los manuales	42

CAPITULO II

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO	44
2.1 Tipo de estudio	44
2.2 Delimitación de la investigación	45
2.2.1 Espacial	45
2.2.2 Temporal	45
2.2.3 Teórica	45
2.3 Unidades de análisis	46
2.4 Determinación del universo y muestra	46
2.4.1 Universo	46
2.4.2 Muestra	47
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
2.5.1 Investigación bibliográfica	48
2.5.2 Investigación de campo	49
2.6 Procesamiento de la información	50
2.7 Análisis e interpretación de los resultados	50
2.8 Diagnóstico de la investigación	68

CAPITULO III

3. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL RIESGO BAJO ENFOQUE COSO ERM EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA SER APLICADA POR PARTE DEL PROFESIONAL DE CONTADURIA.	73
--	----

3.1	Introducción al manual	73
3.2	Objetivos del manual	75
3.2.1	Objetivo General	75
3.2.2	Objetivos específicos	75
3.3	Áreas de aplicación y/o alcance de los Procedimientos	76
3.4	Guía para el mantenimiento del manual	76
3.5	Diseño del manual de procedimientos	78
3.6	Glosario de términos	135

CAPITULO IV

4.	Conclusiones y Recomendaciones	137
4.1	Conclusiones	137
4.2	Recomendaciones	139

Bibliografía

Anexos

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la situación, en que la industria de la construcción no cuenta con los controles internos necesarios para un mejor desarrollo de sus actividades, surgió la idea de investigar un poco más sobre los problemas que enfrenta actualmente este sector, siendo orientados respecto a indagar y ver la posibilidad de establecer procedimientos para la identificación de eventos y evaluación del riesgos en las actividades que realizan las empresas constructoras, lo cual, además de servir para establecer controles internos eficientes, coadyuven a mejorar la confiabilidad de la información financiera que se produce en dichas empresas, y que impulsen la eficiencia y eficacia del personal que en ellas labora.

El desarrollo de la investigación se efectuó desde un punto de vista teórico práctico, el cual incluye un manual de procedimientos para evaluar el riesgo en las diferentes áreas de la construcción, identificando aquellos eventos u operaciones que le generan algún tipo de riesgo a la

empresa; primeramente por medio de un estudio bibliográfico del tema de investigación y como segunda parte la investigación de campo. Toda la información recolectada fue de gran ayuda para la tabulación de los datos y conocer más a fondo el funcionamiento de estas empresas, conocer sus fortalezas y debilidades que enfrentan actualmente.

Considerando que no todos los riesgos se puedan eliminar pero nosotros como grupo por medio del presente trabajo proponemos a las empresas constructoras los lineamientos a implementar para que al aplicar estos controles o procedimientos, por parte de dichas empresas, se reduzca de alguna manera el nivel de riesgo que les genera o generaría en un momento dado.

INTRODUCCION

En la actualidad, por las mismas exigencias de los mercados, muchas empresas buscan los mecanismos necesarios a fin de fortalecer sus actividades mercantiles con los clientes, procurando satisfacer apropiadamente sus deseos habitacionales con calidad, pues de ello depende el progreso mercantil, financiero y económico de cada empresa.

Las medianas empresas dedicadas a la construcción, sea esta de carácter de construcciones habitacionales, urbanístico, de servicio topográfico, entre otros, en las cuales, por la particularidad de sus procesos productivos, son necesarias efectuar actividades que a su vez requieren distintos tipos de control que les ayude a identificar aquellos eventos que puedan generar riesgos en sus operaciones o actividades, y sobre todo, la evaluación apropiada del riesgo.

Ante esto, se diseña un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL RIESGO BAJO ENFOQUE COSO ERM EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA

SER APLICADA POR PARTE DEL PROFESIONAL DE CONTADURIA, para que estas empresas tengan mejores controles a aplicar al momento de detectar un riesgo en sus operaciones y poder generar eficiencia y eficacia en el personal y en sus actividades.

Por tanto el presente Trabajo de Graduación se divide en los siguientes capítulos:

El capítulo I: Marco Teórico comprende: una reseña histórica de los Antecedentes del Informe Coso y de la evaluación del riesgo con base a COSO ERM, y Antecedentes de la industria de la Construcción en El Salvador, incluye además generalidades, características, importancia, descripción de los componentes de COSO ERM, la evaluación del riesgo, la Normativa Técnica y Legal aplicable; así como lo relacionado al manual de procedimientos.

El capítulo II: Metodología de la investigación y Diagnóstico, comprende; tipo de estudio, delimitación de la investigación, unidades de análisis, universo y muestra, técnicas e instrumentos de recopilación de datos,

procesamiento de la información, tabulación de los datos recolectados en la investigación de campo y su análisis e interpretación para luego presentar el diagnóstico de los resultados obtenidos.

En el capítulo III: se encuentra plasmada la propuesta del grupo de trabajo que es el diseño de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL RIESGO BAJO ENFOQUE COSO ERM EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA SER APLICADA POR PARTE DEL PROFESIONAL DE CONTADURIA, que incluye una introducción al manual, objetivos, áreas de aplicación, guía para mantenimiento del manual, descripción de los procedimientos para evaluar el riesgo, glosario de términos.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones del presente trabajo que representa lo que el grupo concluye y las posibles respuestas o soluciones que son las recomendaciones y los anexos de la investigación.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 ANTECEDENTES DEL INFORME COSO Y DE LA EVALUACION DEL RIESGO CON BASE A COSO ERM.

El control interno bajo enfoque COSO tuvo su origen en 1985, cuando en Estados Unidos la Treadway Comisión conforma un grupo de trabajo al cual denominó: National Comisión of Fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos), siendo tal Comisión la que creó el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations: Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway), el cual fue catalogado como un modelo internacional de control interno integral, diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización.

Una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden conducir a la divulgación financiera fraudulenta y desarrollaron las recomendaciones

para las compañías públicas, sus interventores independientes y las instituciones educativas.

Cinco asociaciones profesionales importantes en los Estados Unidos la patrocinaron entre ellas: La Asociación Americana de Contadores, El Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados, El Instituto de ejecutivos Financieros , El Instituto de Auditores Internos y el Instituto de Contadores Gerenciales; la Comisión era enteramente independiente de cada una de las organizaciones que patrocinaban y representantes contenidos en la profesión de la contaduría pública, de las firmas de inversión y de la bolsa de valores de Nueva York.

Luego de muchos años de venir haciendo estudios y evaluaciones al mencionado modelo y luego de haber publicado su primer informe (modelo de control interno) en 1997, conocido como COSO (modelo que contenía 5 elementos); para el año 2004 emite un nuevo informe basado en un marco integral de gestión del riesgo, mejor conocido como Enterprise Risk Management (Administración del riesgo del emprendimiento-COSO ERM), el cual, además de los cinco

componentes del modelo anterior, incluía tres elementos adicionales como se muestra a continuación:



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

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y

control de un sistema de Control Interno, aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, este se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y proponer un modelo ideal o de referencia para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.¹

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

¹ Informe Coso- Resumen para la dirección 1992

El COSO ERM incluye dentro de sus componentes uno muy importante, el cual es la evaluación del riesgo, mismo que esta definido como 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, las cuales permiten llegar a establecer los probables niveles de la afectación adversa en el logro de los objetivos.

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN EL SALVADOR.

En el siglo XX el Salvador se ve influenciado por el desarrollo de otros países, con el nacimiento de nuevas tecnologías como la arquitectura que fue traída de Italia e Inglaterra, destacándose como primeros profesionales, los arquitectos Augusto Barata, Dalponti y Ferracuti, quienes por medio de contratos gubernamentales construyeron los edificios siguientes: Casa presidencial, Teatro Nacional, Universidad de el Salvador, Oficina Central de correos.

La construcción es una industria que genera un producto de beneficio social, que afecta la economía interna y externa de nuestro país, no solo construyendo obras civiles, sino también son fuente de empleo, creando infraestructura como carreteras, edificios modernos, puentes, presas hidroeléctricas, etc.; para las actividades económicas en general afectando el comercio como una industria demandante de su servicio y al sector financiero tanto con los requerimientos de fondo por el ritmo de la evolución de los mismos.

En la historia de la construcción en nuestro país, las carreteras empezaron a utilizar pavimentos flexibles entre los años de 1922 y 1923, lo que vino a mejorar las transacciones comerciales, vías de transporte terrestre, etc.

Esto lo apreciamos en la construcción de edificaciones que dan albergue a instituciones gubernamentales, religiosas privadas y obras civiles en general que proporcionan bienes o servicios.

Entre algunas de las obras realizadas durante el siglo XX fueron:

- El tramo de la carretera entre la libertad y Santa Tecla en el año de 1917
- La carretera de litoral que se comenzó a construir en 1956 y se terminó en 1962
- Carretera Panamericana, cuya construcción se comienza en 1920 y se termina en 1966, estas dos últimas consideradas como carreteras internacionales porque recorren todo el país.
- El 21 de Junio de 1954, se construye la primera Central Hidroeléctrica en el Río Lempa, llamada Cinco de Noviembre,
- Se construye la Central Hidroeléctrica: el Guajoyo en 1963
- El Cerrón Grande en 1977
- 15 de Septiembre en 1983
- La Central Geotérmica de Ahuachapán en 1975
- La Central Térmica a vapor en Acajutla en 1965, etc.
- En 1929 se fundó la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de El Salvador, por medio de Ramón González, con el objetivo de graduar profesionales en la rama de ingeniería y arquitectura; quienes construyeron

para el sector comercial y a personas de prestigio en la sociedad.

A través de ejecutar proyectos públicos se obtiene mejores vías de acceso y comunicación mediante la apertura de nuevas carreteras o reparaciones a las ya existentes, construcción de puentes, hospitales y escuelas, contribuyen en gran medida en las atenciones de salud y educación, ofreciendo un avance en desarrollo social y otras obras de infraestructura que ayudan al progreso en general, además contribuye al bienestar colectivo, genera empleo masivo, atrae la inversión pública, privada y del exterior y fomenta la competitividad de los sectores económicos.

1.2 GENERALIDADES DEL COSO ERM

1.2.1 DEFINICIONES

Control: es el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

COSO: (Committee of Sponsoring Organizations: Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway), es una organización del sector privado, dedicada a mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética de negocio, controles internos eficaces y gobierno corporativo.

COSO ERM: (Enterprise Risk Management) La administración de riesgos empresariales o de emprendimiento es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerlos dentro de su propensión al riesgo, a fin de proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos².

Riesgo: es un conjunto de circunstancias que representan una posibilidad de pérdida o un impedimento para el logro de los objetivos de la empresa.

² COSO ERM, Gutiérrez Calderón- 2004

1.2.2 OBJETIVOS DEL COSO

- Efectividad y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera y,
- Cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables

1.2.3 IMPORTANCIA

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

(Leonard, 1990), asegura: "los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.". Es bueno resaltar que si los

controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están funcionando como se planeó.

La Administración del Riesgo del Emprendimiento o empresarial comprende:

Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia: El nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo, en un sentido amplio, que una compañía u otra entidad está dispuesta a aceptar en procura de lograr sus metas.

Unir crecimiento, riesgo y rendimiento: Las entidades aceptan el riesgo como parte de la creación y preservación del valor y esperan un rendimiento acorde con el riesgo. ERM aumenta la capacidad para identificar y apreciar riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgo compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.

Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo: ERM provee rigurosidad para identificar y elegir entre las posibles alternativas de respuestas al riesgo eludir, reducir, compartir y aceptar.

Minimizar sorpresas y pérdidas operativas: En la medida que las entidades mejoran su capacidad para identificar acontecimientos eventuales, apreciar riesgos y establecer respuestas, reducen la ocurrencia de sorpresas y sus correspondientes costos o pérdidas.

Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad: Cada entidad enfrenta una gran cantidad de riesgos que afectan las diferentes partes de la organización. La gerencia necesita no solamente manejar los riesgos individuales sino también comprender los impactos interrelacionados.

Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples: Los procesos de negocios presentan muchos riesgos que les son inherentes. ERM provee soluciones integradas para la administración de los riesgos.

Aprovechar oportunidades: La gerencia no sólo considera exclusivamente los riesgos sino también los acontecimientos eventuales y al considerar un amplio espectro de acontecimientos, puede entender cómo ciertos acontecimientos representan oportunidades.

Racionalizar el uso de recursos: Cuanto más robusta sea la información con respecto a los riesgos totales de la entidad, más eficazmente podrá la gerencia apreciar las necesidades generales de capital y mejorar su distribución.³

1.2.4 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- La Alta Gerencia: es la responsable última del sistema de control. La integridad y la ética deben ser elementos que aporten ejemplo a los demás empleados. Debe dirigir a los gerentes que a su vez son los responsables en sus respectivas áreas.

³ Mantilla Blanco, Samuel Alberto, Control interno, Estructura Conceptual integrada, 2004.

- El Consejo de Administración: fija las pautas y la visión global del negocio. El Consejo debe tener un papel activo en el conocimiento de las acciones que se ejecutan, asegurándose de contar con vías de comunicación efectivas con la alta dirección y las áreas financieras, legales y de auditoría interna.

- La Auditoría Interna: debe desempeñar un papel de supervisión sobre la eficiencia y permanencia de los sistemas de control. Para ello debe contar con una ubicación jerárquica adecuada.

- Los empleados: tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el control interno, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo. Ellos deben comunicar al nivel superior las desviaciones que detecten a los códigos de conducta, a las políticas establecidas o la legalidad de las acciones realizadas.

Limitaciones

Aunque la gestión de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta Limitaciones. Estas se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos, darse fallos por error humano, eludirse los controles mediante conveniencia de dos o más personas y que la dirección podría hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

1.2.5 COMPONENTES DE COSO ERM

La administración de riesgos del emprendimiento consta de ocho componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos.

Estos son:

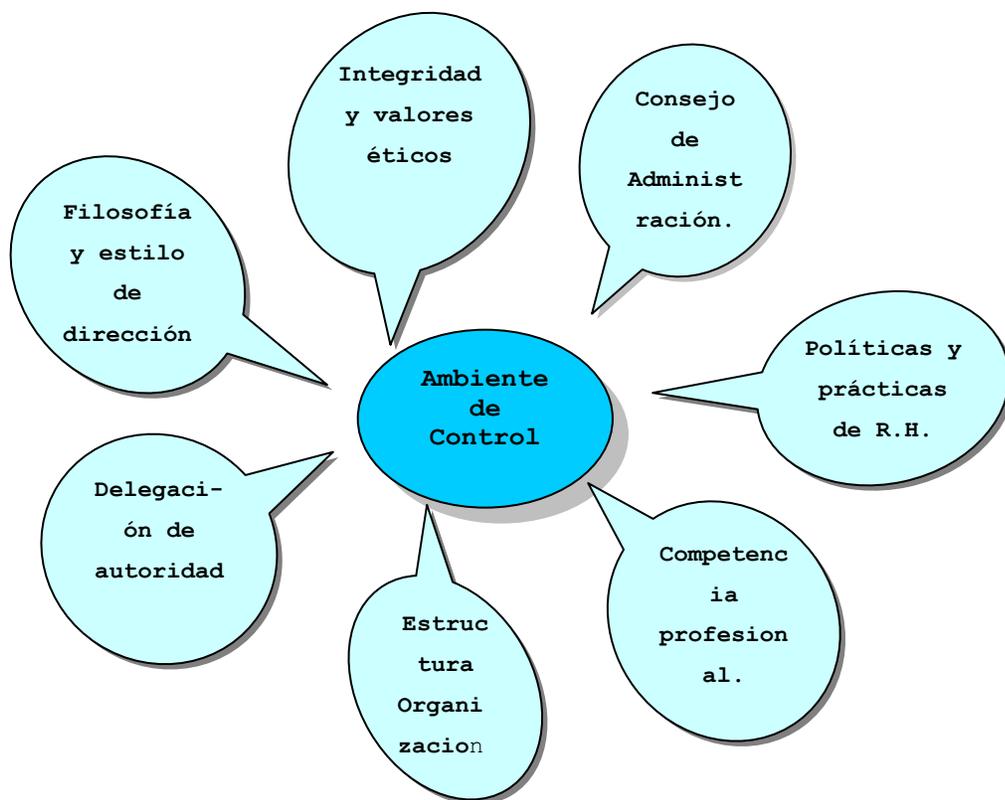
1. Ambiente de control o entorno interno
2. Establecimiento de objetivos o definición de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Valoración del riesgo
5. Respuesta al riesgo o exposición al riesgo
6. Actividades de control
7. Información y Comunicación
8. Monitoreo.

1.2.6 DESCRIPCION DE LOS COMPONENTES

1.2.6.1 Ambiente de control o Entorno interno:

Incluye las actitudes, conciencia y acciones de la administración y de los encargados del gobierno corporativo respecto del control interno de la entidad y su importancia en esta.

El ambiente interno abarca los siguientes elementos:



Integridad y valores éticos

La Dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

Compromiso de competencia profesional

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional que necesita para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

Consejo de Administración y Comité de Auditoría

Independencia frente a la administración, que tanta es necesaria. Frecuencia y oportunidad de las reuniones y que sean apoyadas por el director financiero y/o los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y los auditores externos.

Suficiencia y oportunidad mediante la cual se proporciona información al Consejo o Comité de miembros, para permitir monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad y los términos de los acuerdos significativos. Suficiencia y oportunidad mediante la cual el consejo o comité de auditoría recibe información sensible, investigaciones y actos impropios.

La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

Estructura organizativa

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

1.2.6.2 Establecimiento de Objetivos o Definición de objetivos

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos que potencialmente afectan su logro. La administración de riesgo del emprendimiento asegura que la gerencia tiene en funcionamiento un proceso tanto para establecer objetivos como para alinearlos con la misión y visión de la entidad, los cuales tendrán que ser consistentes con el apetito de riesgo que tiene la sociedad.

Los objetivos se pueden apreciar en el contexto de cuatro categorías:

- **Estratégicos:** relacionadas con metas de alto nivel, alineadas con y apoyando la misión y visión de la entidad.

- Operaciones: relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo las metas de desempeño y rentabilidad. Varían con base en las opciones que selecciona la administración sobre la estructura del desempeño.
- Presentación de reportes: relacionado con la efectividad de la presentación de reportes de la entidad.
- Cumplimiento: relacionados con obedecer las leyes y regulaciones aplicables.

1.2.6.3 Identificación de eventos

La administración reconoce que existe incertidumbre que no puede conocer con certeza cuándo y cómo ocurrirá un evento, o si ocurrirá su resultado. Como parte de la identificación de eventos, el auditor considera los factores externos e internos que puedan afectar la estrategia y el logro de los objetivos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la

administración e incluyen asuntos tales como: infraestructuras, personal, procesos y tecnología.

1.2.6.4 Valoración del Riesgo.

Los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Visto que desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno circunstante y garanticen que la empresa se va adecuando a este.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Se valoran sobre una base inherente y una residual.

1.2.6.5 Respuesta al riesgo o exposición al riesgo

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad.

Categorías de repuestas al riesgo.

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se tomarán acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción de riesgo.
- Aceptarlo: No se tomaran acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

1.2.6.6 Actividades de control

Son aquellas políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva y están orientadas hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Usualmente implican dos elementos:

- Establecimiento de la política que debe ejecutar, y
- Procedimientos para ejecutar la política.

1.2.6.7 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Información.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

Comunicación.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como

hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la organización.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como: los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resalta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

1.2.6.8 Monitoreo

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y

arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto-evaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, proporcionan una disciplina apropiada.

La administración del riesgo del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional,

interactivo, en el cual cualquier componente puede e influye en otro.

1.3 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

1.3.1 DEFINICIONES

Industria: consiste en la aplicación del trabajo humano a la transformación de primeras materias hasta hacerlas útiles para la satisfacción de necesidades.

Construcción: arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras, como: puentes, presas casas edificios, entre otros.

El estudio del sector industrial es fundamental para determinar el nivel de desarrollo de un país.

Se puede considerar que la construcción es un complejo productivo. Un complejo es un conjunto de actividades económicas muy estrechamente vinculadas entre sí, ya sea porque suponen la transformación sucesiva de una materia prima o porque refieren a la producción de un cierto tipo

de bien (es el caso del complejo de la construcción, que reúne a las actividades vinculadas a la producción de edificios y otras obras de infraestructura).

1.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Describiremos una serie de factores o condicionantes que determinan el funcionamiento de estas industrias:

- Requiere de una multiplicidad de especialidades, que a su vez dan empleo a una gran cantidad de personas, el personal obrero, que es el recurso mas importante en toda empresa cualquiera que sea su giro o actividad
- Es la mas grande de las industrias a nivel mundial
- Tienen los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades: maquinarias, vehículos, ingenieros, personal obrero, etc.
- Métodos de mejora continúa. Con el objetivo de la mejora tanto de los procesos, como de los productos o servicios.
- Alto nivel de dependencia de factores climáticos.

1.3.3 EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcance sus objetivos.

Se trate de la construcción de viviendas, edificios, caminos, represas, muelles o cualquier otro tipo de obra, la industria de la construcción convive en gran medida con actividades que puedan generar riesgos, como los desperdicios, la falta de coordinación de materiales que puede generar robo de estos, la rotación del personal, los tiempos excesivos de preparación, la ausencia de obreros o de supervisores, debido a factores climáticos, y la rotura o falta de máquinas y/o herramientas, generación de desperdicios por espera, entre otros.

No sólo cuenta evitar los errores en la obra terminada, sino también durante el proceso. Es esencial lograr la calidad a la primera evitando procesos correctivos que lleva a la pérdida de materiales, horas hombre, y de costes financieros por los plazos para terminación de la obra y su respectiva comercialización.

Además la falta de permanencia de los obreros en las empresas incide negativamente, de tal forma el alto nivel de rotación de personal impide aprovechar la experiencia acumulada por ellos en determinado tipo de trabajos, a los efectos de reducir los costos, los niveles de desperdicios e incrementar los índices de productividad. Además el manejo de costosas maquinarias, poseedoras cada día de una tecnología mas elevada requiere un personal preparado tanto en su manejo, como en su cuidado y mantenimiento.

Es por otra parte una actividad signada por las exigencias en materia de calidad y productividad, con elevados riesgos en materia de accidentes de trabajo, y sometida a los vaivenes de la economía y las finanzas.

Tanto los técnicos como el personal que todos los días está frente del trabajo deben estar preparados para comprender el significado de los desperdicios, como factor más relevante en dichas empresas, las causas, la importancia, y la forma de detectarlos, y trabajar sobre ellos tanto para su eliminación como para evitar su repetición mediante procedimientos preventivos.

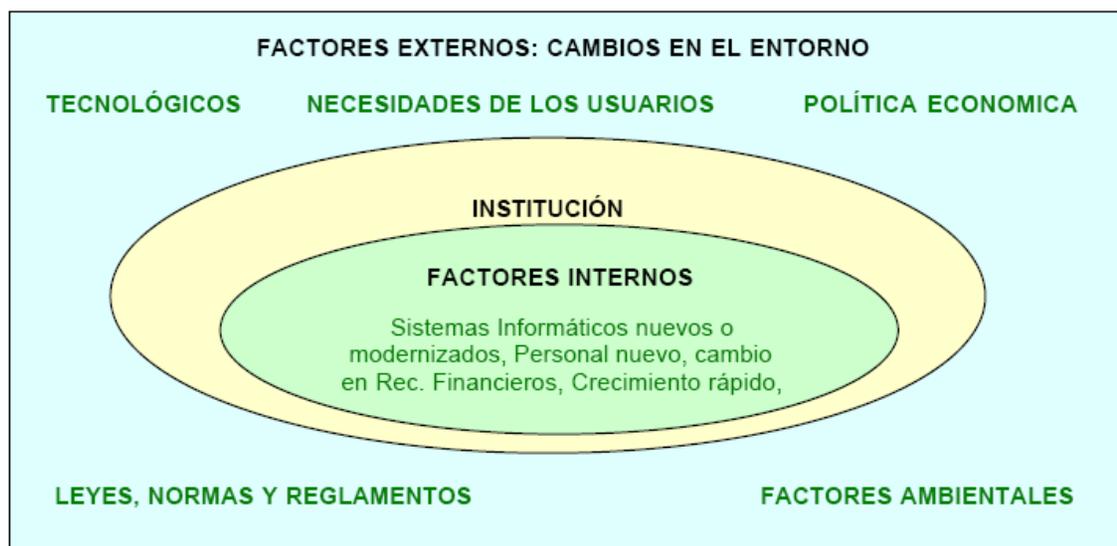
La cultura, la sociedad, la demanda y gustos de los consumidores, la economía, las técnicas y la forma de gestionar el personal ha cambiado, y quien no cambie para ajustarse a esta nueva realidad no tendrá la capacidad de competir en el mercado globalizado.⁴

Es fundamental que la dirección evalúe periódicamente aquellos eventos que puedan generarles algún tipo de riesgo, para ello deben contar con herramientas como: procedimientos de control interno bajo enfoque COSO ERM que les permitan poner en práctica para solucionar o minimizar estos problemas, por tanto es necesario que los contadores o gerentes financieros conozcan acerca de la forma en que se desarrollan las labores, los materiales utilizados, los desperdicios, la forma de administrar el personal y la forma de comercializar sus obras o servicios, para fomentar la eficiencia en el personal y en las actividades que realizan dichas empresas constructoras.

⁴ Guía para el Mejoramiento Continuo en la Pequeña Empresa - Sergio Castillo Ortiz - Panorama - 1998

Visto que desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente su entorno y garanticen que la empresa se va adecuando a este.

Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante como se muestra a continuación⁵.



Se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;

⁵ Metodología para determinación de áreas de riesgo- Comité de Auditoría de Chile, 2003.

- Cambios en las necesidades y expectativas del cliente
- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzados en la estrategia y procedimientos;

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura organizacional adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades de la empresa.

Valoración de riesgos

La valoración es la identificación y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos, definidos en planes estratégicos y anuales.

Son factores clásicos de alto riesgo potencial: los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal o el establecimiento de nuevos servicios. La valoración del

riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia del auditor.

1.4 NORMATIVA TECNICA Y LEGAL APLICABLE

1.4.1 NORMATIVA TECNICA

Para la investigación realizada, se tomó en cuenta los aspectos técnicos y legales aplicables a la evaluación de los riesgos bajo el enfoque COSO ERM en las medianas empresas del sector construcción, por tanto para el presente estudio le es aplicable:

- **EL INFORME COSO**

Este informe es la base que sustenta los componentes de COSO ERM del 2004, que están en estudio.

Este informe está estructurado de la siguiente forma:

1. Un Resumen para la Dirección, que introduce los principales conceptos;
2. Marco integrado de Referencia, donde se analizan en detalle los 8 componentes del Control Interno: Entorno de Control, Establecimiento de objetivos, Identificación de

eventos, Evaluación de los Riesgos, Respuestas al riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.

3. Información dirigida a terceros (entidades Estadounidenses)

4. Herramientas de evaluación, que comprende formularios para los elementos del control interno.

1.4.2 NORMATIVA LEGAL

Para las empresas de la industria de la construcción le son aplicables casi toda la normativa legal existente en el país, debido a que son empresas que cumplen con una serie de características o requisitos legales que hacen que estén sujetas a dichas leyes. Como por ejemplo al pago de los impuestos al fisco, el registro de la empresa en el CNR, el pago de las cotizaciones en el Seguro Social, el pago de la AFP, entre otras. Por tanto podemos establecer que las empresas de la industria de la construcción están regidas bajo la normativa legal y tributaria de nuestro país.

1.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1.5.1 DEFINICIONES

MANUAL: Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable⁶.

PROCEDIMIENTOS: son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse⁷.

⁶ Catacora Fernando (1996) *Sistemas y Procedimientos Contables*, Caracas Editorial MC GRAW HILL.

⁷ Gonzáles Humberto (1999) [http://manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02/](http://manual.de.procedimientos.administrativos.MPD/02/), www.google.com

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades o áreas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

1.5.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales de procedimientos tienen como objetivos:

- ⇒ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ⇒ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ⇒ Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ⇒ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- ⇒ Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidades.

1.5.3 FINALIDAD

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma.

1.5.4 ALCANCE

El manual debe actualizarse por lo menos cada año, o según las necesidades de cada institución.

1.5.5 TIPOS DE MANUALES.

- Manual de Organización: describe la organización formal, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

- Manual de Políticas: contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones

- Manual de procedimientos y normas: describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos en el orden secuencial de su ejecución

- Manual del especialista: contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios.

- Manual del empleado: contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación.

- Manual de Propósito múltiple: reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

1.5.6 CONTENIDO DEL MANUAL

A) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.

B) PRÒLOGO Y/O INTRODUCCIÓN: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

C) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

D) AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS:
Esfera de acción que cubren los procedimientos.

E) PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones):
Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

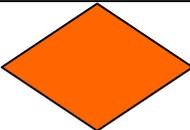
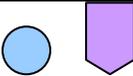
F) GLOSARIO DE TÉRMINOS. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta⁸.

1.5.7 SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS

EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente: hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

⁸ "Manuales administrativos: guía para su elaboración" Franklin fincowsky enrique benjamín México, fca - UNAM

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. A continuación se presentan algunos de los símbolos mas usados en los diagramas de flujo.

FLUJOGRAMA	
Símbolo	Significado
	Start/Stop Indica el comienzo y el final del flujograma
	Proceso Indica un proceso que ocurre dentro del programa
	Input/Output Se usa para mostrar que hay lectura o escritura
	Selección (IF) Enseña una condición que se prueba en el programa para decidir las instrucciones a seguir
	Proceso Predefinido, Módulo Presenta un proceso que se ha definido en otro flujograma
	Conectores Para unir el flujograma en la misma página o en páginas diferentes

CAPITULO II

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la realización del trabajo de investigación fue necesario contar con la metodología necesaria para su desarrollo, en este caso haciendo uso del método: **ENFOQUE HIPOTÉTICO - DEDUCTIVO**. Este enfoque consiste en proposiciones hipotéticas generales para llegar a particulares, concibe que la realidad es capaz de estudiarse a partir de información estadística; además, parte de datos aceptados como válidos, por lo cual se considera que es el apropiado, ya que por medio del razonamiento lógico pueden derivarse varias suposiciones, las cuales se someten a prueba y de ésta manera poder obtener un nuevo conocimiento, o formar ideas a través de la investigación que sirvan para explicar un problema.

2.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.

2.2.1 DELIMITACION ESPACIAL.

La investigación de campo se llevó a cabo en las medianas empresas industriales del sector construcción, cuyas oficinas tienen como domicilio el área metropolitana de San Salvador.

2.2.2 DELIMITACION TEMPORAL.

Para fines de la investigación técnica, esta se sustentó en la evaluación de riesgos de las empresas constructoras, por lo que fue necesario obtener información de dichas empresas sobre procesos y eventos ocurridos durante el año 2007.

2.2.3 DELIMITACION TEORICA

La investigación consistió en el análisis de las actividades que realizan las medianas empresas industriales del sector construcción a fin poder llevar a cabo la evaluación del riesgo bajo los lineamientos del informe COSO ERM.

Con la finalidad de que su resultado exponga información de calidad, la misma se apoyó en la bibliografía actualizada

existente relacionada a procesos de investigación y al Informe COSO ERM.

2.3 UNIDADES DE ANALISIS

Para el proceso de la ejecución de la investigación de campo, se tomó como unidades de observación a los Gerentes Financieros y Contadores Generales de las medianas empresas industriales del sector construcción del área Metropolitana de San Salvador.

2.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

2.4.1 UNIVERSO

El universo está constituido por las medianas empresas industriales del sector construcción, cuyas oficinas tengan como domicilio el área metropolitana de San Salvador, siendo la población un total de 108 empresas, según la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador (DIGESTYC).

2.4.2 MUESTRA

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, en donde cada uno de los elementos del universo tiene la misma posibilidad de ser elegidos.

A continuación se presenta la fórmula estadística que se aplica a poblaciones finitas, cuando se conoce el total de las unidades de análisis.

Fórmula utilizada para determinar la muestra.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra a estudiar

Z = Número de desviaciones estándar (1.96)

P = Probabilidad de tener éxito (0.90)

Q = Probabilidad de error (0.10)

N = Tamaño de la población objeto de estudio (108)

e = Error tolerable (0.10)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) e^2 + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.90) (0.10) (108)}{(108-1) (0.10)^2 + (1.96)^2 (0.90) (0.10)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (9.72)}{1.07 + 0.345744}$$

$$n = \frac{37.340352}{1.415744}$$

$$n = 26.37 \approx \underline{26 \text{ empresas}}$$

2.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.

2.5.1 INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA

Para desarrollar nuestro trabajo de investigación, fue necesario la utilización de metodología bibliográfica que

comprende: libros, tesis, folletos, páginas Web; y demás documentación necesaria que sustente nuestra investigación. La cual permitió la recopilación de información, mediante el estudio de las unidades de análisis, de esta manera se obtuvieron los datos necesarios que sirvieron de base para la búsqueda de la solución de la problemática planteada, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos al finalizar el estudio.

2.5.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

Para la realización de la investigación de campo también se utilizó técnicas como el cuestionario y se entrevistó a personas conocedoras del área de construcción.

El Cuestionario es una herramienta necesaria para recabar información, el cual se realizó a los contadores y/o gerentes financieros de las medianas empresas industriales del sector construcción del área metropolitana de San Salvador, el cual contó con preguntas cerradas para su correspondiente tabulación.

2.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

Se recopiló la información a través de cuestionarios y guías de entrevista las cuales fueron realizadas personalmente y mediante correos electrónicos, a los contadores generales y/o gerentes financieros de las medianas empresas industriales del sector construcción del área metropolitana de San Salvador.

Obtenida la información se procedió a su revisión o clasificación de las preguntas, según las respuestas obtenidas y posteriormente se segregaron los resultados por medio de cuadros de interpretación de resultados para su respectivo análisis. Para el procesamiento de la información se hizo con el uso del computador, a través del programa de Microsoft Office Excel, ya que es un programa con el que se puede trabajar con gráficos, formulas, cuadros, entre otros.

2.7 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

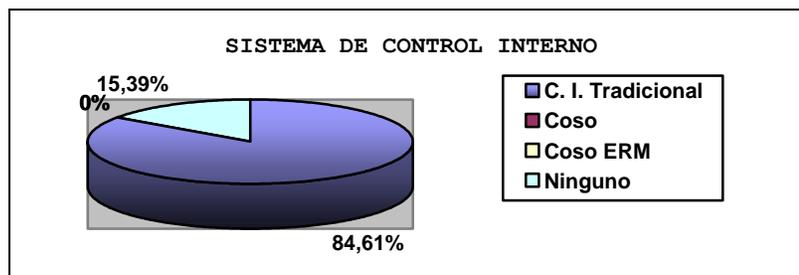
Los resultados obtenidos en el cuestionario se presentan a continuación a través de tablas de distribución de frecuencias, mostrando el total de respuestas obtenidas por

cada pregunta, los respectivos porcentajes y análisis correspondiente.

Pregunta 1: ¿Qué sistema de control interno aplica actualmente en su empresa?

Objetivo: Conocer el sistema de control interno que aplican.

RESPUESTAS	V. ABSOLUTOS	V. RELATIVOS
C. I. Tradicional	22	84.61%
Coso	-	-
Coso ERM	-	-
Ninguno	4	15.39%
TOTAL	26	100%



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados reflejan que un 84.61% usan el control interno tradicional, debido a que es el mas conocido, económico y obtienen mejores beneficios; en cambio un 15.39% no usa ningún tipo de control interno porque consideran que no es necesario tener control interno, no lo tienen documentado o porque están en desarrollo; mientras que el sistema de control interno bajo enfoque coso ninguna empresa constructora lo implementa y no tienen conocimiento de este.

Pregunta 2: ¿Cuenta la empresa con controles internos adecuados para evaluar los riesgos?

Objetivo: conocer si la empresa tiene controles para evaluar los riesgos.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	13	50.00%
NO	13	50.00%
TOTAL	26	100.00%



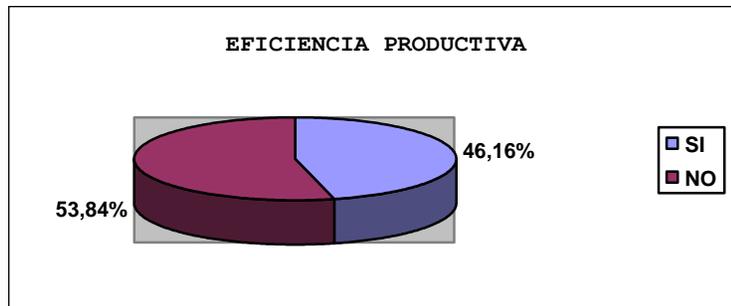
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Un 50% de las empresas constructoras tienen algunos controles para evaluar el riesgo, ya que consideran que genera confianza en los datos de la empresa, los defectos constructivos son caros y antiéticos, evita el incremento de costos innecesarios y los desperdicios; porque es importante prevenir los riesgos en cualquier empresa; un 50% no poseen controles para identificar y evaluar el riesgo en sus operaciones o no están documentados.

Pregunta 3: ¿Son eficientes los controles existentes para detectar errores o fallas de eficiencia productiva?

Objetivo: Conocer si tienen controles para detectar errores o fallas en la producción.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	12	46.16%
NO	14	53.84%
TOTAL	26	100.00%



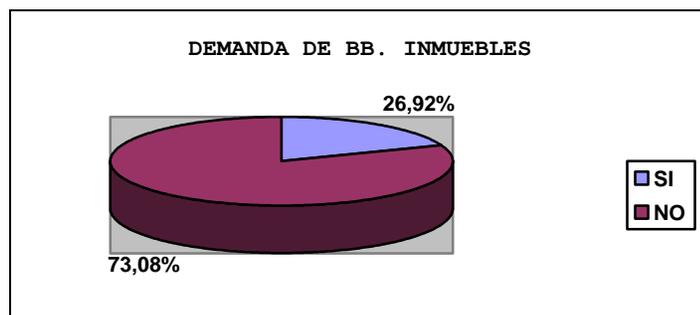
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El 46.16% de los resultados, representan a las empresas que cuentan con algunos controles para detectar errores o fallas de eficiencia productiva, debido a que consideran que se pueden corregir los errores a tiempo y se evita el incremento de los costos; mientras que el 53.84% no tiene controles para detectar esas fallas ya sea porque no son adecuados ni suficientes y por tanto consideran que es necesario innovar para mejorar.

Pregunta 4: ¿El alto costo de los materiales ha generado disminución en la demanda de los bienes inmuebles?

Objetivo: Determinar la influencia del alto costo de los materiales en los bienes inmuebles.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	7	26.92%
NO	19	73.08%
TOTAL	26	100.00%



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

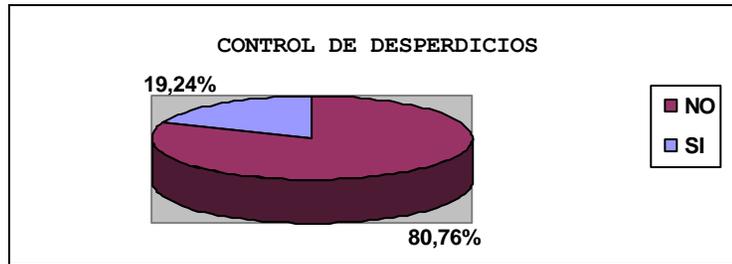
Dichos datos reflejan que el 26.92% consideran que el alto costo de los materiales ha disminuido la demanda de bienes inmuebles, generando una reducción en la calidad de dichos

bienes e incremento del precios de estos, además manifiestan que ante la crisis económica hay poco financiamiento bancario; sin embargo el 73.08% expresa que no ha generado dicho efecto, manteniendo los clientes actuales, algunos trabajan en base a proyectos, además consideran que la demanda crece no importando el costo del bien.

Pregunta 5: ¿Se están controlando los desperdicios de materiales y mano de obra ocasionados por los obreros?

Objetivo: conocer si existen medidas de control sobre los desperdicios.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	5	19.24%
NO	21	80.92%
TOTAL	26	100.00%



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados indican que el 80.76% expresan que no hay control sobre los desperdicios de materiales y mano de obra de los obreros o no se logran detectar; en cambio un 19.24% si poseen algunos mecanismos para controlar los desperdicios para una mejor utilización de los recursos, por ejemplo: recuento de material al final de la jornada, hay un encargado de recibir y entregar el material; pero la mayoría expresa que no son tan eficientes y no todos se logran controlar.

Pregunta 6: ¿En caso de desastres naturales tales como: terremotos, inundaciones, entre otros, cuenta la empresa con planes de contingencia para tratar estas situaciones?

Objetivo: Conocer si poseen planes de contingencia para prevenir desastres naturales.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	7	26.92%
NO	19	73.08%
TOTAL	26	100.00%



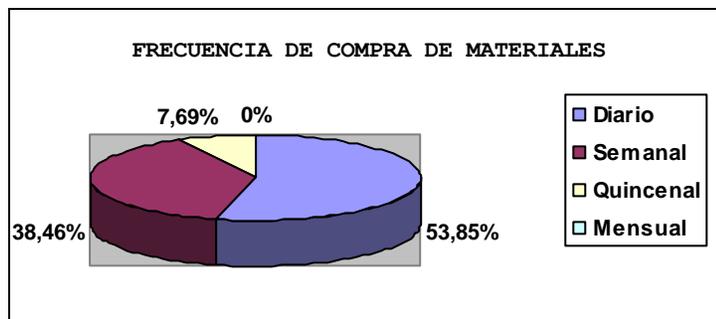
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Un 26.92% expresaron que tienen medidas para prevenir desastres naturales; mientras que un 73.08% dijo no contar con medidas para estos casos, ya sea porque no se han diseñado, o no tienen planes; pero si poseen otros controles o se están implementando.

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia se hacen las compras de materiales?

Objetivo: Determinar la frecuencia de las compras de materiales.

RESPUESTAS	V. ABSOLUTOS	V. RELATIVOS
Diario	14	53.85%
Semanal	10	38.46%
Quincenal	2	7.69%
Mensual	0	0%
TOTAL	26	100%



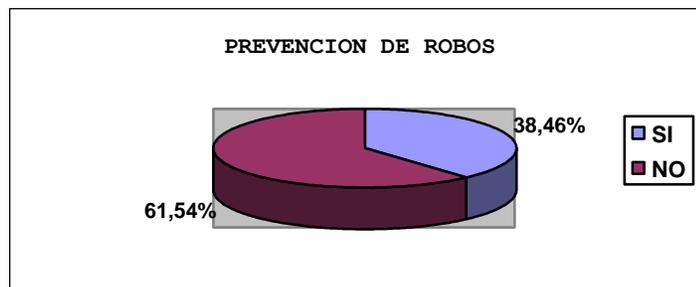
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En cuanto a las frecuencia en que se realizan las compras de materiales e insumos necesarios para la construcción, un 53.85% realizan sus compras a diario cuando son varios proyectos los que se están desarrollando, un 38.46% semanal porque a veces tienen material almacenado y el 7.69% las hacen de forma quincenal porque son menos obras las que realizan.

Pregunta 8: ¿Cuenta la empresa con medidas para detectar el robo de materiales?

Objetivo: conocer si poseen medidas para prevenir robos.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	10	38.46%
NO	16	61.54%
TOTAL	26	100.00%



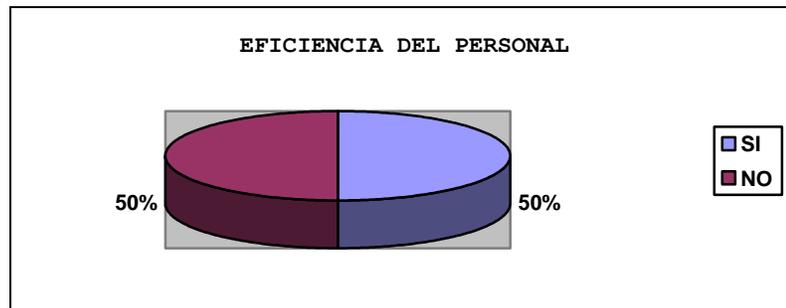
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados indican que el 38.46% tienen medidas para prevenir el robo de materiales y herramientas que usan en la construcción como por ejemplo: control de salida y obra ejecutada, inventarios frecuentes, cámaras de seguridad en la bodega, control de kardex y vigilancia privada; mientras que el 61.54% manifiestan no tener medidas para prevenir robos o se están diseñando.

Pregunta 9: ¿Considera que el personal administrativo como operativo está cumpliendo con eficiencia y eficacia las actividades que se le han encomendado?

Objetivo: Conocer si el personal es eficiente en las labores asignadas.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	13	50.00%
NO	13	50.00%
TOTAL	26	100.00%



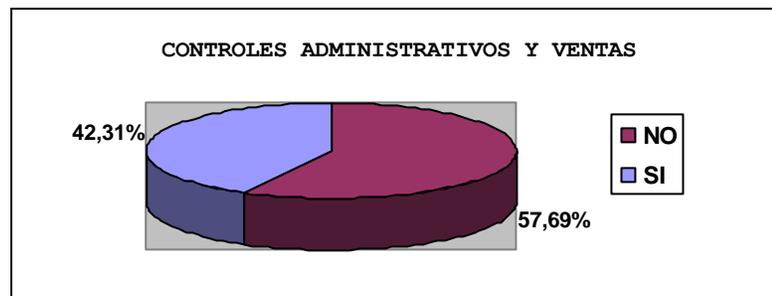
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El 50% expresaron que el personal administrativo como operativo si cumple a cabalidad las actividades que se le han encomendado, debido a que hay capacitaciones al personal para que desempeñe mejor sus labores, se verifica en el tiempo de ejecución de cada actividad; en cuanto que el 50% consideran que el personal no cumple a cabalidad con lo encomendado debido a que no hay control en la ejecución.

Pregunta 10: ¿Considera que en la actualidad la empresa posee procedimientos de control interno que le permitan medir razonablemente la eficiencia en los procesos productivos, administrativos y de ventas?

Objetivo: conocer procedimientos para medir la eficiencia en los procesos administrativos y comerciales

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	11	42.31%
NO	15	57.69%
TOTAL	26	100.00%



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

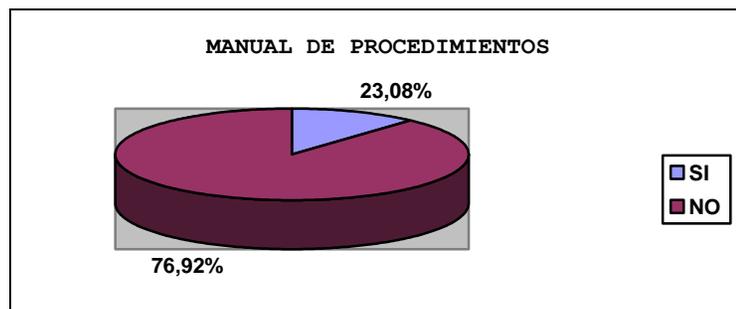
Los resultados reflejan que el 57.69% considera que tienen controles para los procesos de ventas y administrativos ya que cada área tiene asignada sus obligaciones y se verifican con frecuencia los procesos, además consideran que es necesario conocer el personal contratado para que desempeñe mejor su trabajo y se realicen evaluaciones del

desarrollo de la labor realizada; mientras que el 42.31% manifiestan que no cuentan con dichos mecanismos o no se logra controlar todo, aunque siempre hay fallas; pero tratan de disminuirlas.

Pregunta 11: ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para evaluar las áreas de riesgo?

Objetivo: conocer si poseen manual de procedimientos.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	6	23.08%
NO	20	76.92%
TOTAL	26	100.00%



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Un 23.08% manifiestan que poseen un manual de procedimientos; siendo importante para que los empleados conozcan los procedimientos que se deben seguir en un determinado caso; pero no especificaron si es manual para evaluar el riesgo; en tanto que el 76.92% no tienen manual de procedimientos para evaluar el riesgo en su empresa, debido a que no los evalúan, su control interno es vago y no está documentado.

Pregunta 12: ¿Conoce sobre los procesos que se requieren en la evaluación del riesgo bajo enfoque COSO ERM?

Objetivo: Determinar si conocen el sistema de control interno bajo enfoque COSO ERM.

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	1	3.84%
NO	25	96.16%
TOTAL	26	100.00%



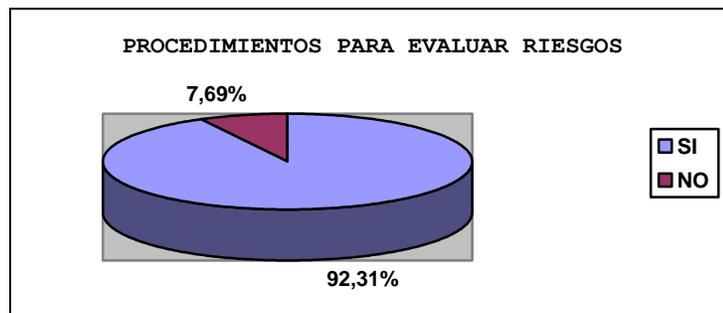
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El 3.84% manifiesta conocer un poco sobre COSO, pero no en su totalidad y considera que es una mejor alternativa, aunque no se ha querido implementar en la empresa porque ya cuentan con un sistema de control interno, sin embargo el 96.16% expresa no conocer el sistema de control interno bajo enfoque COSO ERM, no tienen la información necesaria sobre este enfoque.

Pregunta 13: De ser negativa la respuesta anterior estaría usted interesado en que al sector empresarial al cual pertenece se le formulen procedimientos para la evaluación del riesgo bajo enfoque COSO ERM?

Objetivo: conocer si estaría de acuerdo en que se le diseñen procedimientos para evaluar el riesgo bajo enfoque COSO ERM

RESPUESTAS	v. ABSOLUTOS	V.RELATIVOS
SI	24	92.31%
NO	2	7.69%
TOTAL	26	100.00%



ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados indican que el 92.31% está interesado en que se le diseñen procedimientos para evaluar el riesgo en sus empresas ya que ayudaría a mejorar los controles existentes y proporcionar mayor eficiencia tanto en el personal como en las actividades que realizan; en cambio el 7.69% manifestó no estar interesado en que se le diseñen

procedimientos, debido a que ya tienen procedimientos o tienen desconfianza de utilizar un nuevo sistema, considerando que no es necesario.

2.8 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

El control interno como parte fundamental en una empresa se define como el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la Confiabilidad de la información financiera, Eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por tanto el control interno se diseña e implementa para atender a riesgos identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos.

En nuestra investigación de campo recopilamos información por medio de cuestionarios dirigidos a los contadores o gerentes financieros de las medianas empresas industriales del sector construcción del área metropolitana de San Salvador, dando como resultado el presente diagnóstico que

tiene como objetivo presentar la situación actual en que se encuentran estas empresas y las perspectivas sobre los beneficios que se pueden obtener a través de la implementación de procedimientos para evaluar el riesgo bajo el enfoque COSO ERM, y para tal efecto se expresan los siguientes resultados:

Siendo las empresas constructoras una fuente de gran importancia en cualquier país, es necesario que cuenten con mecanismos de control interno que les permita prevenir algunos eventos que puedan generarles riesgos; por tanto la mayoría usan el control interno tradicional, es decir simples controles que en su mayoría no alcanzan a cubrir todas las áreas o actividades que éstas desarrollan, ya que consideran que es el mas conocido y económico, también algunas empresas no tienen documentados dichos controles, ni logran identificar los eventos que puedan generar algún tipo de riesgo. Algunas de estas empresas aunque no poseen controles específicos tienen confianza en los datos que proporcionan según su experiencia en el mercado.

En cuanto a la producción de bienes inmuebles algunos consideran que poseen medidas para detectar errores o fallas en la producción y consideran que teniendo controles se pueden prevenir o corregir a tiempo los eventos que puedan generar algún tipo de riesgo y aunque muchas veces los controles no detectan todos los errores, es importante contar con estos para evitar desastres. Cabe destacar que no mencionaron cuales son esos controles.

Manifestaron que el alto costo de los materiales ha generado en algunas empresas constructoras que disminuya la calidad de la obra y se incremente el precio de esta, todo debido a la crisis económica que hay actualmente en el mundo entero y el poco apoyo de la banca en estos casos; sin embargo la mayoría consideran que la demanda no ha cambiado, se mantienen los clientes actuales, otros trabajan en base a proyectos, la demanda crece no importando el costo.

En cuanto a los desperdicios consideran que poseen algunos controles para que los costos no se eleven y tienen medidas como: control de los materiales en bodega, un encargado del

control de personal y nómina (maestro de obra), hay recuento de material; en cambio otras empresas consideran que no hay control sobre los desperdicios de materiales y mano de obra.

Además manifiestan que no tienen planes de contingencia para prevenir desastres naturales, ya sea porque no se han diseñado; pero algunos tienen controles que les ayudan en estos casos.

Algunas medidas que poseen para prevenir el robo de materiales y equipo son las siguientes:

- Realizan inventarios con frecuencia
- Hay control de recepción, salida y obra ejecutada
- Control por medio de kardex
- Vigilancia privada.

Aunque la mayoría no tienen mecanismos para prevenir estos eventos, lo están considerando.

Además no logran detectar que tan eficiente es el personal, debido a que tienen una organización deficiente, otros realizan capacitaciones a su personal para que desarrolle mejor sus labores, sin embargo otras empresas consideran que se debe conocer al personal contratado y realizar evaluaciones del desarrollo del trabajo.

Aproximadamente mas del 75% de las empresas encuestadas no cuentan con un manual de procedimientos que le permitan evaluar los riesgos que se generan en las actividades u operaciones que estas realizan y por ende no conocen el sistema de control interno bajo el enfoque COSO ERM, por tanto la mayoría están de acuerdo en que se le diseñen procedimientos para evaluar estas áreas para disminuir o erradicar los riesgos que estas generan, ya que ayudaría a obtener mejores resultados y conocer a fondo el enfoque COSO ERM, aunque a algunos les genera desconfianza utilizar un nuevo sistema e innecesario; de ahí la importancia de dicha evaluación. El resultado de esta investigación será un aporte que los contadores o gerentes financieros darán a la mediana industria de la construcción en que laboran.

CAPITULO III

"DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL RIESGO BAJO ENFOQUE COSO ERM EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA SER APLICADA POR PARTE DEL PROFESIONAL DE CONTADURIA".

3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPITULO

Dada la necesidad de contar con una herramienta técnica que simplifique los procedimientos y oriente al personal que participa en ellos, así como también un enfoque de control interno que contribuya a la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos, se ha elaborado el presente Manual de Procedimientos de Control Interno para evaluar el riesgo bajo enfoque COSO ERM en la Mediana Empresa Industrial del Sector Construcción del área Metropolitana de San Salvador, que sirva como una herramienta y guía de control para que los encargados de cada área, conozcan los lineamientos a

seguir en la evaluación del control interno y sean puestos en práctica por todo el personal de la empresa para tratar de disminuir la ocurrencia de eventos que les generan riesgos.

Bajo este contexto se han considerado los principales procedimientos llevados a cabo en las siguientes áreas:

- Área Financiera
- Recurso Humano
- Compras
- Ventas
- Área Operativa- Proceso de Construcción

Estos procedimientos han sido elaborados sobre la base de la información proporcionada por los propietarios, concedores del área de construcción o gerentes de las empresas Constructoras incluidas en la investigación de Campo. Se ha procurado concretar de la mejor manera posible tal descripción, a efecto de lograr un seguimiento lógico y ordenado; de tal forma que puedan ser fácilmente interpretados por todas aquellas personas que consideren de utilidad conocer la descripción de estos procedimientos.

3.2. OBJETIVOS DEL MANUAL

3.2.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Servir de orientación y guía a los contadores y gerentes financieros de la Mediana Empresa Industrial del Sector Construcción del área Metropolitana de San Salvador, para que puedan evaluar aquellas áreas que les generan algún nivel de riesgo; definiendo los procedimientos a seguir para mejorar sus actividades dentro de la empresa, contribuyendo así a la eficiencia en sus operaciones.

3.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Proporcionar procedimientos que uniformen y controlen el cumplimiento de las rutinas de trabajo bajo enfoque COSO ERM.
- ✓ Determinar las medidas para simplificar la responsabilidad por faltas o errores en las operaciones de la empresa.

- ✓ Evaluar con frecuencia el nivel de variación del riesgo, según sus áreas de aplicación, manteniendo la información, comunicación y monitoreo constante.

- ✓ Contribuir a que tanto los empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.

3.3. AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Las áreas o actividades que se han considerado en las Medianas Empresas Industriales del Sector Construcción son:

- Área Financiera
- Recurso Humano
- Compras
- Ventas
- Área Operativa- Proceso de Construcción

3.4. GUIA PARA EL MANTENIMIENTO DEL MANUAL

A fin de lograr que el presente manual refleje constantemente la buena aplicación de los procedimientos para evaluar el riesgo, en caso de ser aprobados o modificados, en las actividades de las diferentes áreas de

la Mediana Empresa Industrial del Sector Construcción del área Metropolitana de San Salvador, se describen a continuación algunos aspectos que ayudarán a este propósito:

- 1) Los posibles cambios deberán ser discutidos y analizados entre el administrador y el encargado de las áreas involucradas. Al aprobarse los cambios realizados al manual, el encargado de cada área será el responsable de dar a conocer a sus subalternos los cambios aprobados.
- 2) Cuando en el nivel operativo sea necesario modificar los procesos a seguir por el crecimiento en las actividades, y por ende las funciones ya establecidas, la gerencia solicitará su aprobación a los propietarios de la empresa.
- 3) El manual deberá ser revisado al menos una vez al año para actualizarlo y garantizar su vigencia y aplicación.

3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A continuación se presenta el Manual de procedimientos para evaluar el riesgo, bajo enfoque COSO ERM, en la mediana industria de la construcción, como parte de la propuesta del tema de investigación.



CONSTRUCTORA "ALFA Y OMEGA"

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EVALUAR EL RIESGO BAJO ENFOQUE COSO ERM EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PARA SER APLICADA POR PARTE DEL PROFESIONAL DE CONTADURÍA

OBJETIVO: Servir de orientación y guía a los Contadores o Gerentes Financieros de la Mediana Empresa Industrial del Sector Construcción del área Metropolitana de San Salvador, para que puedan evaluar aquellas áreas que les generan algún nivel de riesgo; definiendo los procedimientos a seguir para mejorar sus actividades dentro de la empresa, contribuyendo así a la eficiencia en sus operaciones.

COMPONENTE/ ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	EVALUACIÓN DEL RIESGO	RESPUESTAS AL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
AMBIENTE DE CONTROL <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las operaciones administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Paternalista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrariedades en las actividades de los empleados, lo cual redundo en gastos sin que haya productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener capacitación es relacionadas con liderazgo y procesos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Alta Gerencia debe establecer políticas de capacitaciones periódicas hacia diferentes jefaturas, relacionadas

<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso inadecuado o inexistente de la estructura organizacional de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil existencia de una delegación de autoridad y responsabilidad por parte de las altas autoridades hacia otros niveles. • No hay un control del personal o se hace caso omiso de la responsabilidad de cada empleado, 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar manuales de puestos en los cuales se especifique el nivel de responsabilidad y autoridad que corresponde a cada nivel operativo. • Realizar reuniones con todo el personal de la empresa y mostrarles como está estructurada 	<p>con liderazgo y procesos de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que todos los empleados, tanto el alto nivel como personal operativo, conozcan desde el primer día que ingresen a la empresa todos los niveles de autoridad y responsabilidad que poseen para un mejor desempeño en sus labores. • Que la alta gerencia dé a conocer a todo el personal los niveles jerárquicos en que esta dividida la
---	---	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Integración y Valores éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Irrespeto a la Autoridad y las Normas de Conductas establecidas. 	<p>generando ineficiencia en las labores que realizan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos y subordinación entre el personal, que generen la violación de la integridad y ética de las autoridades de la empresa. 	<p>y de cuáles son los niveles que dependen, generando así una mayor eficiencia en las labores que realizan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión comunicación 	<p>empresa, mostrando, claramente de que nivel dependen los empleados de cada área para sepan de quién deben avocarse en caso de algún problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben realizar supervisiones constantes por parte del Jefe de cada área, para que se verifique el adecuado cumplimiento de las normas de conducta establecida, a fin de mantener un ambiente armónico y saludable en cual se desarrollen las actividades.
---	--	--	---	---

				<ul style="list-style-type: none">• La Jefatura de cada área debe establecer mecanismos de comunicación confiable, a fin de que el personal pueda informar sobre aquellas actitudes mostradas que no concuerdan con los valores éticos y morales exigidos por la administración, sin que ello signifique un riesgo para si mismos.• La Jefatura de cada área debe establecer sanciones por el incumplimiento de las normas establecidas dependiendo del grado de la
--	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos excesivos de los bienes inmuebles que se producen disponibles para la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que otra (as) empresas constructoras vendan sus inmuebles a un precio mas bajo que el que ofrece la empresa actualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de mecanismos que coadyuven a la mejora de precios competitivos 	<p>falta cometida, dichas sanciones deben ser consultadas y aprobadas por la Alta Gerencia a fin de evitar el abuso de autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que la jefatura del departamento de Finanzas establezca como política, realizar estudios de mercados con regularidad, por lo menos una vez al año, estableciendo a partir de los resultados obtenidos los mecanismos necesarios para la mejora de precios.
---	---	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no capacitado para realizar una determinada actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal que no conoce el trabajo que va a realizar, generando inconvenientes para terminar la obra en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar procesos de contratación idóneos que garanticen la incorporación de personal capacitado. • Realizar capacitación al nuevo personal para que desempeñe mejor sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Departamento de Recursos Humanos contrate personal con experiencia comprobada en el área de construcción y en el uso de la maquinaria que en estas empresas se usa, mediante entrevista y evaluaciones previas a la contratación. • Si el personal es nuevo, el departamento de Recursos Humanos debe realizar, antes de su contratación, capacitaciones para que conozcan el área en que
--	---	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo Desarrollo Tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en su capacidad competitiva frente a otras empresas más tecnificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica en el diseño y planificación de los proyectos. • Impulsar el uso de los cambios tecnológicos que se van generando. 	<p>deberán laborar y así no generar atraso en la obra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de la planificación y diseño de la obra a construir, debe conocer sobre aspectos tecnológicos innovadores, para aplicarlos en su diseño, ya que actualmente se elaboran infraestructuras muy modernas que llaman la atención de los clientes. • La alta Gerencia debe invertir e implementar las nuevas tecnologías que
--	--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • No cumplimiento con la responsabilidad gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en las labores gerenciales, administrativas y operativas, generando deficiencia en las obras realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar periódicamente auditorias. • Supervisión constante. 	<p>beneficien la eficiencia y eficacia de las operaciones, realizando capacitaciones constantes acerca de tales avances.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de Junta Directiva deben establecer que periódicamente se realicen auditorias en las diferentes áreas de la empresa, para saber como se están llevando a cabo las labores que cada una de ellas realiza. • La Junta Directiva o Consejo debe estar vigilante a la labor que realizan los
---	---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Auditoria o Unidad de Auditoria Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de independencia del Comité de Auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de auditorias sin la objetividad requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Carta de No Conflicto de Intereses. 	<p>Jefes de cada área para así evitar desperdicios de tiempo e ineficiencia de parte de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Alta Gerencia debe establecer como política, que al momento de contratar los servicios de una firma de auditoria, los Socios encargados extiendan una Carta de No Conflicto de Intereses, en la cual aseguren que el personal de la Firma, no tiene relación de ninguna índole con el personal de la empresa o con la empresa en si.
--	---	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de Autoridad y Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar una Firma de Auditoria sin la experiencia requerida. • Líneas de mando indefinidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones erróneas que aumentan la posibilidad de fallas e incrementan los riesgos de afectar la situación financiera de la Empresa. • Abuso de autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Recomendaciones • Diseño de una Estructura Organizativa detallada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Alta Gerencia debe establecer como política, que al momento de contratar una firma de auditoria, se le solicite por lo menos tres recomendaciones de las empresas a las cuales prestan sus servicios, a fin de verificar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas por los auditores. • La Alta Gerencia debe diseñar una Estructura Organizativa detallada y comprensible, que muestre las líneas de mando y sus
---	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de comunicación confiables. 	<p>respectivos subordinados, especificando los niveles jerárquicos que les corresponden, a fin de mostrar el grado de autoridad que se le confiere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jefatura de Recursos Humanos debe establecer medios de comunicación confiables, mediante los cuales el personal de la empresa pueda informar situaciones en las cuales se refleje un abuso de autoridad, y al mismo tiempo mantener las líneas de mando existentes, a fin de respetar
--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de determinar responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Manuales de Puestos. 	<p>el orden jerárquico establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jefatura de Recursos Humanos debe diseñar manuales de Puestos, en los cuales se detallan cada uno de los cargos desempeñados en la empresa, definiendo las actividades y responsabilidad es que le corresponden a cada puesto, a fin de facilitar la determinación de responsables en caso de errores o deficiencias en las operaciones.

<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa innovadora, líder en su campo, que provea servicios de construcción altamente tecnificados y competitivos para las industrias, proporcionando a nuestros clientes alternativas adicionales a los sistemas contractivos tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la capacidad competitiva, frente a empresas que se encuentran a la vanguardia de la tecnología. • Uso de equipos y mecanismos obsoletos tecnológicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación es constantes enfocadas en el avance tecnológico desarrollado en los materiales y maquinarias empleados por estas empresas. • Inversión en nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Alta Gerencia debe establecer procedimientos encaminados a realizar capacitaciones frecuentes para su personal en el uso de las nuevas tecnologías desarrolladas tanto en los materiales como en el equipo y maquinaria empleado en el desarrollo de las actividades de este tipo de empresas. • La Alta Gerencia debe establecer procedimientos encaminados a la adquisición de equipo y maquinaria con
---	--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el mercado como una empresa líder en el área de la construcción, que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes, siendo sensible a lo que ellos desean y necesitan, brindándoles confianza y seguridad. • Construir dando cumplimiento a 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de calidad deficiente. • Desconocimiento de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad. • Sanciones y multas por 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares de calidad. • Capacitaciones 	<p>los últimos avances tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Alta Gerencia debe establecer procedimientos encaminados al cumplimiento de niveles de calidad aceptables. • La Alta Gerencia debe establecer procedimientos encaminados a la adquisición de productos que cumplan con la normativa de calidad vigente. • La Alta Gerencia debe
---	---	--	---	---

<p>las normas y reglamentos aplicables a las construcciones, buscando siempre la satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear las condiciones para generar empleo y reactivar la economía del país por medio del sector construcción, con medidas que tiendan a flexibilizar el marco normativo, las practicas financieras y acciones administrativas que inciden en su normal 	<p>normativa vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento para realizar o terminar las obras. 	<p>incumplimientos de la normativas y consecuentement e, disminución de capital de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atraso en la obra en ejecución o a realizar. 	<p>frecuentes relacionadas con las reformas realizadas a las normativas aplicables a estas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar por anticipado los préstamos a las institucione s financieras o adelantos por la obra a los clientes. 	<p>establecer como política la asistencia a diplomados y seminarios que brinden información actualizada sobre la normativa aplicable a sus operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia debe establecer con las personas encargadas del área financiera para solicitar fondos con antelación para desarrollar los proyectos. • La Gerencia debe por medio del área financiera solicitar un anticipo por parte del
---	---	--	--	--

desenvolvimient o				cliente del proyecto que se le realizara, para que no haya atrasos en los plazos establecidos para su correspondiente entrega.
AREA FINANCIERA •Elaboración de Presupuestos.	•Error en la valorización de los costos presupuestados	•Disminución en la utilidad prevista al momento del presupuesto, originada por el incremento en los costos estimados.	• Realizar cotizaciones	• La Jefatura del Área Financiera deberá diseñar procedimientos dirigidos a que se efectúen por lo menos cinco cotizaciones a diferentes proveedores de los materiales a utilizar conforme a la necesidad. • La Jefatura del Área Financiera deberá establecer

			<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre formulación de presupuestos financieros. 	<p>plazos para efectuar un análisis comparativo de las cotizaciones actuales con relación a las efectuadas en la última adquisición de materiales, considerando un plazo no mayor de seis meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera debe establecer capacitaciones sobre formulación de Presupuestos Financieros, para el personal involucrado en la elaboración de los presupuestos por los proyectos a realizar.
--	--	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de las cifras presupuestadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Defraudación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo de cambio en los precios. • Segregación de funciones. • Verificación 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera debe establecer como política realizar, por lo menos cada seis meses, un estudio de mercado desarrollado por expertos, a fin de determinar los precios vigentes a la fecha del presupuesto. • Que el personal involucrado en la preparación del presupuesto no se involucre directamente en los procesos de cotización de los materiales y la mano de obra a utilizar. • La Jefatura del
--	---	---	--	--

			de los montos presupuestados.	<p>Área Financiera deberá establecer como política, realizar confrontaciones en los montos presupuestados con los valores reflejados en las cotizaciones, estas confrontaciones deberán ser realizadas por una persona que no esté involucrada en el desarrollo de los presupuestos, y como mínimo se realizaran dos veces en el año.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Débil análisis de las variaciones futuras de la situación del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alteración en los resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para análisis de las variaciones estableciend 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera deberá establecer procedimientos encaminados a

			<p>o porcentaje por imprevistos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de mercados. 	<p>la capacitación del personal involucrado en la elaboración de presupuesto, mediante la asistencia a seminarios, conferencias, etc., relacionada con temas de análisis de las variaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La jefatura del área financiera deberá establecer como política, considerar un porcentaje para casos imprevistos dentro del presupuesto, el cual dependerá de la magnitud del proyecto a desarrollar. • La jefatura del área financiera
--	--	--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Cobros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incobrabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios de precios de la situación financiera de los clientes. 	<p>deberá establecer como política, desarrollar estudios de mercados frecuentes, a fin de contar con información actualizada al momento de efectuar los presupuestos de los proyectos, ajustando los presupuestos siguientes conforme a las variaciones que sufre el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera deberá establecer mecanismos necesarios para verificar la situación financiera del cliente previo a la aceptación
---	--	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Control deficiente o inexistente de las cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de Antigüedad de Saldos. 	<p>del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera deberá solicitar a los posibles clientes un historial crediticio, el cual deberá ser verificado con la finalidad de determinar el nivel de solvencia financiera del cliente. • La Jefatura del Área Financiera debe establecer procedimientos encaminados a elaborar cuadros de Antigüedad de Saldos, a fin de controlar las cuentas que están pendientes de cobro y han
--	---	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Confirmacion es de Saldos. 	<p>llegado a su fecha de vencimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera debe establecer procedimientos encaminados a la actualización constante de los saldos de las cuentas por cobrar. • La Jefatura del Área Financiera debe establecer procedimientos encaminados a realizar confirmaciones de Saldos constantes, a fin de verificar la exactitud de los montos reflejados en las cuentas por Cobrar.
--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Defraudación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones. • Arqueos de las Cuentas por Cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera debe establecer como política que la persona encargada de las cuentas por Cobrar, sea diferente e independiente de la persona que recibe los pagos realizados por los clientes. • La Jefatura del Área Financiera debe establecer como política, que se realicen por lo menos cada seis meses, revisiones de las Cuentas por Cobrar, a fin de verificar que los abonos realizados por los clientes según el control de las
--	--	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de Precios de Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de ventas menores a los costos incurridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de las Utilidades. • Limitación en Inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un porcentaje de costos por eventualidades. • Establecer un fondo de Inversión. 	<p>mismas, coincidan con los montos recibidos según el detalles de los pagos efectuados por los clientes y según las confirmaciones de saldos realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera deberá diseñar políticas encaminadas al establecimiento de porcentajes por eventualidades que puedan ocurrir después de haber presupuestados los proyectos. • La Jefatura del Área Financiera deberá establecer como
---	--	--	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Pagar. 	<p>por</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Deficiente o Inexistente de las Cuentas pendientes de pago a los Proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los costos por pagos realizados por montos mayores a los realmente adeudados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmacion es de Saldos. 	<p>política, mantener un porcentaje de las utilidades para futuras inversiones, considerando un mínimo del diez por ciento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera deberá establecer como política, que los intereses por morosidad sean destinados a fondos de inversión. • La Jefatura del Área Financiera debe establecer como política que por lo menos cada seis meses, se soliciten confirmaciones de Saldos a los proveedores, a fin de asegurar
--	--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de Antigüedad de Saldos. 	<p>la razonabilidad de los montos reflejados en las Cuentas por Pagar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera debe establecer procedimientos encaminados a elaborar cuadros de antigüedad de Saldos, a fin de reflejar las cuentas por pagar que han llegado a su fecha de vencimiento, según las condiciones de la compra al Crédito realizada. • La Jefatura del Área Financiera debe establecer procedimientos encaminados a
--	--	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Defraudación de Fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones. 	<p>mantener actualizados los cuadros de Antigüedad de Saldos, a fin de contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Financiera deberá establecer como política, que la persona encargada de las cuentas por Pagar, sea diferente e independiente de la persona encargada de elaborar los pagos a los Proveedores.
<p>AREA DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal no 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer medidas de 	<ul style="list-style-type: none"> • El encargado de Recursos

	<p>establecidos para realizar la contratación del personal.</p>	<p>capacitado.</p>	<p>control interno que permitan evaluar de mejor forma al personal.</p>	<p>Humanos deberá establecer como medida de control interno solicitar, por lo menos tres referencias personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encargado de Recursos Humanos deberá establecer como medida de control interno solicitar referencias laborales de los últimos empleos desempeñados por los aspirantes a contratar. • El encargado de Recursos Humanos deberá establecer como política solicitar solvencia
--	---	--------------------	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ética por parte del personal encargado del proceso de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No realizar evaluaciones al momento de la contratación. • Intimidar a los aspirantes a ser contratados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar pruebas adecuadas para la evaluación de personal a contratar. • Independenciarse al encargado de Recursos Humanos con los aspirantes a contratar. 	<p>vigente que proporciona la Policía Nacional Civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encargo de realizar evaluaciones al personal debe cumplir con los requisitos que la empresa exige para evaluar al personal al momento de contratar aplicando pruebas psicológicas, y de conocimiento acerca del área a desempeñar. • La Gerencia General debe ser quien al final determine la persona que se va a contratar a fin de evitar que
--	--	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal no idóneo para las labores que se requieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daño en el equipo y en las herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruir al personal acerca de las herramientas que va a utilizar. 	<p>haya algún acuerdo entre el aspirante y la persona encargada de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer como política, la inducción del personal contratado, antes de comenzar a desempeñar sus labores. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer como política, realizar capacitaciones cada seis meses
--	---	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión. 	<p>para el personal en general, además cuando se adquiera una nueva maquinaria el personal que la va a utilizar deberá ser orientada acerca de su uso por parte de los proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer procedimientos encaminados a la supervisión de las actividades desarrolladas por el personal contratado, asignado la responsabilidad de supervisión de los obreros a una persona
--	--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios de Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación acerca del uso de materiales. 	<p>capacitada en las actividades que van a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer, que en caso de conferencias impartidas por entidades nacionales relacionadas con temas referentes a la industria de la construcción y los recursos utilizados por las mismas, las diferentes jefaturas asistan a dichos eventos con la finalidad de aumentar sus conocimientos, par instruir al personal.
--	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión constante. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer como medida asignar a una o dos personas que sean las encargadas de supervisar el trabajo de los empleados verificando su adecuado cumplimiento y evaluando la eficacia de las labores desempeñadas. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer, que se realicen revisiones por parte del maestro de obra, de las actividades
--	--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en las labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Supervisión 	<p>conforme a los avances del proyecto en ejecución, a fin de detectar a tiempo posibles deficiencias y solventarlas en el menor tiempo posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer como política, la asistencia del personal a capacitaciones frecuentes a fin de contar con una mano de obra especializada. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer como
--	--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en las labores realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipo de protección necesario. • Diseñar un plan de prevención 	<p>política contar con un marcador de horario de entrada y salida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer como política, amonestaciones al personal en caso de ausencias por causas injustificadas. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá proporcionar el equipo necesario que garantice la integridad del personal. • La Gerencia debe diseñar un plan de
--	--	--	---	--

			de riesgos laborales.	<p>prevención de riesgos laborales para toda la estructura organizativa y debe ser conocido por todos los trabajadores de la empresa y estar en constante supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del área de Recursos Humanos debe diseñar una política de prevención de riesgos laborales que fije los objetivos generales de la organización en este campo, dicha política se tiene que definir en consonancia con las
--	--	--	-----------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Planillas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos Inexistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso en las Obras. • Incremento en los Costos por Salarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de Personal Eventual. • Segregación de Funciones. 	<p>características de la organización y ha de estar perfectamente documentada, implantada y mantenida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos deberá establecer de que en casos de ocurrencia de algún accidente, se contrate personal eventual para que no exista atraso en el desarrollo de la obra. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos debe establecer como política, que la persona que
---	---	--	---	--

				<p>elabora las planillas, sea independiente de quien elabora los pagos de los salarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos debe establecer como política, que la persona que autoriza los pagos y revisa las planillas de sueldos, sea independiente de quien las elabora. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos debe establecer como política, que por lo menos cada seis meses, se realicen
			<ul style="list-style-type: none"> • Revisiones Periódicas. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de Salarios no Autorizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los Costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación de autorización de aumentos. 	<p>verificaciones de la existencia de los puestos y los respectivos salarios reflejados en las planillas elaboradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Recursos Humanos debe establecer como política, que los incrementos en los salarios sean comprobadamente autorizados por la alta Gerencia. • La Jefatura del Área de Recursos Humanos debe establecer como política, que por lo menos cada seis meses, se
--	--	---	---	---

				<p>verifique que los incrementos en los salarios estén acorde con los montos previamente autorizados por la Alta Gerencia, a fin de comprobar que no existan aumentos no concedidos.</p>
<p>AREA DE COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales a costos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los costos de producción y dificultad en asignar precios de ventas competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cotizaciones, y separación de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Compras deberá diseñar procedimientos encaminados a que, por cada gestión de compra se hagan por lo menos tres cotizaciones. • La Jefatura del Área de Compras deberá diseñar políticas encaminadas a

			<ul style="list-style-type: none"> • Realizar confirmación con proveedores. 	<p>que exista separación de actividades entre quien realiza las cotizaciones y quien efectúa las compras, a fin de evitar que exista algún acuerdo entre ambas partes para realizar compras ficticias o de un valor diferente al real.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Compras deberá diseñar procedimientos para que cada tres meses se realicen confirmaciones de las últimas cotizaciones realizadas a los proveedores.
--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales de baja calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de Credibilidad y consecuentemente, disminución de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección eficiente al recibir materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Compras deberá diseñar procedimientos para realizar comparaciones entre la cotización actual y la anterior, a fin de analizar las variaciones de las mismas. • La Jefatura del Área Compras deberá establecer como medida de control interno realizar un estudio para determinar las marcas de productos de mejor calidad en el mercado, siendo evaluadas por personal idóneo encargado de bodega conocedor de la
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Regirse bajo normas de calidad. 	<p>calidad de los materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Compras deberá diseñar e implementar como medida de control regirse bajo la normativa de calidad vigente al momento de adquirir materiales.
<p>AREA DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar competencia desleal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en Publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área de Ventas deberá establecer como política realizar promociones en nichos de mercado para atraer nuevos clientes. • La Jefatura del Área de Ventas

<ul style="list-style-type: none"> • Pago del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • No cancelación del total del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refinanciar por cuotas, para que el cliente lo pueda pagar. • Negociar el inmueble con otros clientes. 	<p>deberá establecer como política, realizar promociones en medios de comunicación impresos, televisivos, radiales y páginas web.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe establecer como medida de control que si el cliente lo solicita, se le asigne el pago por medio de cuotas hasta completar el pago total de infraestructura • Implementar medidas de control interno para que en caso que el cliente no
---	--	--	---	---

				logre pagar la infraestructura , la empresa pueda ofrecerla a otros clientes.
AREA OPERATIVA				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las Construcciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicio de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Operativa deberá verificar la utilización eficiente de los recursos durante el desarrollo de las operaciones, mediante la supervisión constante.
			<ul style="list-style-type: none"> • Reutilización de los materiales en buen estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Operativa deberá establecer como medida de control que los materiales que se encuentren en buen estado

	<ul style="list-style-type: none"> • Mala administración y Control de Bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extravío de materiales y herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer controles de seguridad. • Establecer responsabilidad 	<p>sean reutilizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Operativa deberá establecer como política mantener un encargado de la vigilancia en bodega. • La Jefatura del Área Operativa deberá establecer como medida de seguridad: acceso del personal autorizado por medio de una lista aprobada por la jefatura. • La Jefatura del Área Operativa deberá establecer como medidas,
--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Daño en la maquinaria y equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruir al personal. • Supervisión. 	<p>realizar descuento al encargado de la bodega de materiales, en caso de robo o extravío de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal encargado del Área Operativa, deberá una vez instruido el personal en el uso de la maquinaria y equipo, autorizarlo para que puedan usarlos. • El maestro de obra debe supervisar el uso adecuado del equipo y maquinaria utilizados en la construcción.
--	--	---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de control del Inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrantes y faltantes de materiales al finalizar cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales en base al avance de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Jefatura del Área Operativa deberá establecer como política, adquirir los materiales según el avance de la obra determinando los recursos a utilizar en la siguiente etapa. • La Jefatura del Área Operativa deberá establecer que el encargado de bodega informe las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, cotejándolo diariamente y localizando inmediatamente
--	--	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Reutilización de los sobrantes que se puedan utilizar. • Asignar responsabilidades. 	<p>las diferencias encontradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El maestro de obra debe verificar si los materiales sobrantes pueden ser reutilizados en la construcción para evitar desperdicios. • La Jefatura del Área Operativa debe establecer responsabilidad es en caso de faltantes ocasionadas por los obreros generando descuentos, excepto en los casos de faltantes ocasionados por mala presupuestación

<p>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de las decisiones tomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de la Información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en el desarrollo de las actividades, debido a una inadecuada comunicación de las decisiones tomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Manuales. • Diseñar una estructura jerárquica definida y debidamente detallada que especifique los diferentes niveles y grados de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia debe diseñar procedimientos encaminados al desarrollo de manuales de puestos, así como todas las actividades que lo requieran y la actualización constante de los mismos. • La Gerencia debe diseñar procedimientos encaminados a la definición de la estructura jerárquica, a fin de que el flujo de la información pase de un nivel
--	---	--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la Información Confidencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información por personal no autorizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos laborales. • Robo de planes y proyectos. 	<p>conferidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de comunicación adecuados. • Seguridad de la información. 	<p>jerárquico al subsiguiente, según la estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La alta gerencia debe establecer como política el uso de memorandum y otros medios escritos, mediante los cuales se comunique información vital para la empresa, a fin de asegurar la integridad de la misma. • Las autoridades de la empresa deben establecer procedimientos encaminados a la salvaguarda de la información
---	---	--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Notificación de las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la comunicación de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso en las actividades a desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación efectivos. 	<p>importante, a fin de limitar el acceso a la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben establecer los niveles jerárquicos y el grado de acceso a la información, a fin de establecer el límite del conocimiento de la información por parte del personal. • La Gerencia debe diseñar procedimientos encaminados a la utilización de mecanismos de comunicación inmediata y efectiva.
---	---	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben realizar juntas internas entre las jefaturas de las diferentes áreas y el personal de los mismos, para comunicar aquellas decisiones que requieran una acción inmediata. • La Alta gerencia deben diseñar los procedimientos adecuados para que se establezca el uso de medios de comunicación inmediata, a fin de que la información se reciba de forma oportuna para la toma de decisiones.
--	--	--	---	---

<p>MONITOREO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las actividades realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de Intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segregación de funciones. • Aplicación de sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La persona encargada de realizar la supervisión de un área o actividad, no debe estar involucrada de alguna manera en las mismas, ya sea de forma directa o indirecta. • Se debe sancionar a la persona encargada de realizar la supervisión, en aquellos casos en que se detecten deficiencias después de realizada la

				revisión y que no hayan sido informadas por dicha persona, a su jefe inmediato o superior.
--	--	--	--	--

HECHO POR: _____ REVISADO POR: _____ AUTORIZADO POR: _____

3.6 GLOSARIO DE TERMINOS

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el Manual de procedimientos, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta antes de usar dicho manual.

CONCEPTOS

Control: es el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Mecanismos o procedimientos de control: indica cuales son los mecanismos establecidos para controlar la situación en caso de ocurrencia del riesgo.

Procedimiento: (descripción de las operaciones), Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial,

de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Probabilidad: posibilidad de ocurrencia de un hecho, se mide para efectos de evaluar el riesgo.

Repuestas al riesgo.

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo o Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Aceptarlo: No se tomarán acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Riesgo: es un conjunto de circunstancias que representan una posibilidad de pérdida o un impedimento para el logro de los objetivos de la empresa.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la investigación de campo realizada en las Medianas Empresas Industriales del Sector Construcción del área Metropolitana de San Salvador, se presentan las siguientes conclusiones a partir de las cuales se han establecidos las recomendaciones detalladas posteriormente para ser aplicadas por los profesionales de Contaduría.

4.1 CONCLUSIONES

4.1.1 Se confirmó que en las empresas constructoras, en su mayoría trabajan bajo el sistema de control interno tradicional; ya que de la muestra en estudio un 85% utilizan ese sistema por ser el único que conocen manifestando desconocer el control interno bajo el método COSO ERM.

- 4.1.2** Los desperdicios tanto de materiales como de mano de obra, generan un gran problema en la construcción que difícilmente se logra controlar, ocasionando altos costos para estas empresas.
- 4.1.3** Se comprobó que un 73% de las empresas constructoras encuestadas no tienen mecanismos o procedimientos de control interno para evaluar o prevenir desastres naturales como: terremotos, inundaciones u otros.
- 4.1.4** Los Administradores y Maestros de obra no logran detectar o prevenir aquellas situaciones que dan lugar al robo de materiales y equipo de construcción, generando algunas pérdidas financieras.
- 4.1.5** Se comprobó que en un 77% de las empresas constructoras no realizan ningún tipo de evaluación de aquellas áreas o actividades que les puedan generar o generen algún tipo de riesgo.

4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1 Es importante que en la mediana industria de la construcción conozcan a fondo sobre la aplicación del sistema de control interno con enfoque COSO ERM, para que puedan aplicar dicho sistema, y así lograr mayor eficiencia en sus actividades y en su personal.

4.2.2 Las empresas constructoras deben implementar algunas medidas para tratar de disminuir los desperdicios de materiales y mano de obra, como pueden ser:

- Recuento diario de material y equipo de construcción
- Control de nómina de personal, entradas, salidas, cambios de proyecto, personal incapacitado, despidos, entre otros
- Compra solo de material necesario.
- Control de bodega

- 4.2.3** En el caso de desastres naturales es necesario que toda empresa cuente con un seguro que cubra los daños ocasionados por estos; y en épocas de invierno almacenar poco material.
- 4.2.4** Para tratar de minimizar el riesgo del robo de materiales y equipo de construcción se pueden tomar algunas medidas como: vigilancia, inventarios frecuentes, cámaras de seguridad, entre otras.
- 4.2.5** Como una solución a los riesgos con los que se enfrentan las Industrias de Construcción, se diseña el presente Manual de Procedimientos para evaluar el riesgo bajo enfoque COSO ERM, en la Mediana Industria de la Construcción del área Metropolitana de San Salvador, para que estas empresas puedan evaluar que tan alto es el nivel de riesgo que le generan sus operaciones y poder aplicar procedimientos para tratar de eliminarlo o disminuirlo.

BIBLIOGRAFIA

Estupiñán Gaitán, Rodrigo

Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria Interna. Marzo de 2002; Eco ediciones; Colombia.

Hernández Sampieri, Roberto y Otros, Metodología de la Investigación. 2003; McGraw-Hill Interamericano

Mantilla Blanco, Samuel Alberto, Control interno, Estructura Conceptual integrada.2004

Martínez Alvarenga, Rafael Antonio y otros. Propuesta de un control interno en el área de costos aplicado a empresas constructoras en el salvador. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública- El Salvador-Mayo 2004.

Océano uno color, Diccionario enciclopédico; Edición 2004
Schmelkes, Corina- 1998; Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación; Editorial Mexicana, registro ° 723; México, DF.- 206 Pág.

Vásquez González, Ana Silvia y otros. Manual de Auditoria interna aplicado a empresas constructoras. Trabajo de graduación presentado para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Publica. El Salvador- Año 2000

Sergio Castillo Ortiz; Guía para el Mejoramiento Continuo en la Pequeña Empresa Panorama - 1998

Franklin fincowsky enrique benjamín; Manuales administrativos: guía para su elaboración -México, fca - UNAM

Catacora Fernando; Sistemas y Procedimientos Contables, Caracas (1996) - Editorial MC GRAW HILL.

Páginas Electrónicas:

www.pwc.com/uy

www.datasec.soft.com

www.erm.coso.org

www.Monografias.com

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CUESTIONARIO SOBRE LA EVALUACION DEL RIESGO BAJO
ENFOQUE COSO ERM.



Objetivo: El presente cuestionario es para recopilar información que nos permita diseñar los procedimientos de control interno adecuados para evaluar el riesgo bajo enfoque COSO ERM en la mediana empresa industrial del sector Construcción, del área Metropolitana de San Salvador.

El cuestionario es anónimo y la información que nos proporcionará será tratada confidencialmente y su uso es para fines académicos.

Dirigido a: Contadores o Gerentes financieros.

Indicaciones: Marque con una "x" la alternativa que considere conveniente.

1. ¿Qué sistema de control interno aplica actualmente en su empresa?

Control interno Tradicional COSO
COSO ERM Ninguno

¿Por qué? _____

2. ¿Cuenta la empresa con controles internos adecuados para evaluar los riesgos?

Si No

¿Porqué? _____

3. ¿Son eficientes los controles existentes para detectar errores o fallas de eficiencia productiva?

Si No

¿Porqué? _____

4. ¿El alto costo de los materiales ha generado disminución en la demanda de los bienes inmuebles?

Si No

¿Porqué? _____

5. ¿Se están controlando los desperdicios de materiales y mano de obra ocasionados por los obreros?

Si No

¿Porqué? _____

6. ¿En caso de desastres naturales tales como: terremotos, inundaciones, entre otros, cuenta la empresa con planes de contingencia para tratar estas situaciones?

Si No

¿Porqué? _____

7. ¿Con qué frecuencia se hacen las compras de materiales?

Diario Semanal
Quincenal Mensual

8. ¿Cuenta la empresa con medidas para detectar el robo de materiales?

Si No

¿Menciónelas? _____

9. ¿Considera que el personal administrativo como operativo está cumpliendo con eficiencia y eficacia las actividades que se le han encomendado?

Si No ¿Por qué? _____

10. ¿Considera que en la actualidad la empresa posee procedimientos de control interno que le permitan medir razonablemente la eficiencia en los procesos productivos, administrativos y de ventas?

Si No

¿Porqué? _____

11. ¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para evaluar las áreas de riesgo?

Si No

¿Por qué? _____

12. ¿Conoce sobre los procesos que se requieren en la evaluación del riesgo bajo enfoque COSO ERM?

Si No

¿Por qué? _____

13. De ser negativa la respuesta anterior estaría usted interesado en que al sector empresarial al cual pertenece se le formulen procedimientos para la evaluación del riesgo bajo enfoque COSO ERM?

Si No

¿Por qué? _____

