

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PUBLICA



"DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA DETERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA"

Trabajo De Graduación Presentado Por:

Cañas Pacheco, Luis Ernesto

Ortiz Marín, Gustavo Antonio

Zarpate, Cesar Alfonso

Para Optar al Grado de

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PUBLICA**

Mayo 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

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

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Margarita Muñoz

Decano de la facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Asesor : Msc. Héctor Alfredo Rivas Núñez

Tribunal Examinador : Lic. Alvaro Edgardo Calero Rodas  
Msc. Héctor Alfredo Rivas Núñez

Mayo de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

## DEDICATORIA

- A Dios misericordioso** Por concederme vida, y sin merecerlo me ha dado una familia, un trabajo y la fuerza para coronar con éxito este primer paso en mi superación profesional, mi gratitud eterna sea para Dios.
- A mi Esposa e Hijo** A mis amores, a Luis Ernesto de nueve años mi único hijo, el regalo más preciado que me dio Dios, a quien le robe su tiempo y nunca me reclamo, y a mi esposa Dinora Guadalupe que ha luchado a mi lado. Siempre me comprenden y apoyan.
- A mi madre** Ana María Pacheco, que me ama incondicionalmente, siempre me dio apoyo y rogó a Dios por bendiciones para mí.
- A mis suegros** A mis queridos suegros Rosa Hayde y Luis Alonso, por su ayuda en el cuidado de mi hijo y aprecio hacia mí.
- A Héctor Rivas** Por ser un amigo que siempre escucha, admirable ser humano, por su excelencia y entrega total a nuestra importante profesión, por demostrar valores éticos y morales en su proceder.
- A Doris Castañeda** Por su gran amistad y ayuda.
- A Jhonny Muñoz** Mi compañero y amigo, por su apoyo técnico para el desarrollo de esta investigación.
- A los docentes de la UES** A todos los docentes de la Universidad por haber compartido sus conocimientos conmigo.  
**Luis Ernesto Cañas Pacheco.**
- A Dios todo poderoso** Por permitirme culminar mi carrera con éxito.
- A mi madre, Tía, Abuela y Primas** María Ester Marín, Gloria Estela Marín y Tomasa Marín (Q.D.D.G.) y a mis primas por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.
- A mis Amigos** Por apoyarme en todo momento, y brindarme su ayuda de forma incondicional.
- Lic. José Rafael Martell (Q.D.D.G.)** Por brindarme su amistad incondicional y su colaboración en mi formación profesional.  
**Gustavo Antonio Ortiz Marín**
- A Dios misericordioso** Por concederme vida, una familia, y la fuerza necesaria para coronar con éxito mi carrera profesional.
- A mi madre y Abuela** Marta Luz Zárpate y Evangelina Zárpate, por su amor y comprensión incondicional y desinteresadamente
- A mis Compañeros de Tesis.** Por apoyarme en todo momento, y brindarme su ayuda de forma incondicional.
- A mis Amigos.** Por ser siempre solidarios, y en especial a Oscar Salvador Chávez Hernández, por apoyarme en todo momento.
- A los docentes de la UES** A todos los Docentes de la Universidad de El Salvador por haberme apoyado en mi formación profesional.  
**Cesar Alfonso Zárpate**

## INDICE

	PÁGINAS
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I	
1. MARCO TEORICO	
1.1 LA EMPRESA SALVADOREÑO	
1.1.1 LA MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA	
1.1.2 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN PARA LA MEDIANA EMPRESA.....	2
1.1.3 LA INDUSTRIA Y SU IMPORTANCIA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA ECONOMÍA SALVADOREÑA.....	4
1.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.....	6
1.3 LOS NUEVOS CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO.....	10
1.3.1 CONTROL INTERNO SISTEMA INTEGRADO.....	10
1.4 GENERALIDADES DE RIESGO.....	16
1.4.1 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.....	16
1.4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	18
1.4.2.1 CATEGORÍAS DE LOS OBJETIVOS.....	20
1.4.2.2 COBERTURA DE LOS OBJETIVOS.....	22
1.4.2.3 VINCULACIÓN Y CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS..	23
1.5 RIESGOS.....	24
1.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	26
1.7 FACTORES DE RIESGO.....	27

1.8	VISIÓN DE FUTURO PARA EL ADECUADO TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS Y MEJORAS EN LA EMPRESA.....	32
1.9	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	34
1.10	HERRAMIENTAS DE AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL.....	36

**CAPITULO II**

**2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LAS HERRAMIENTAS PARA LA  
DETERMINACION, EVALUACION Y ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS  
EMPLEADAS POR LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA**

2.1	PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
2.2	TIPO DE ESTUDIO.....	40
2.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
2.4	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	44
2.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
2.5.1	ENCUESTAS.....	45
2.6	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.6.1	PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	45
2.6.2	ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES ENCONTRADAS....	46
2.6.3	TABULACIÓN DE DATOS.....	46
2.6.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
2.7	DIAGNÓSTICO CUALITATIVO.....	96
2.8	DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO DEL CONTROL INTERNO DE LAS MEIS.....	99

### CAPITULO III

#### 3. PERSPECTIVA DE LA PROPUESTA DE HERRAMIENTAS PARA LA DETERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA

3.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	103
3.1.1	OBJETIVO GENERAL.....	103
3.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	103
3.2	PREMISAS FUNDAMENTALES.....	104
3.2.1	RESUMEN PREMISA DE CONTROL INTERNO DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.....	105
3.3	ANÁLISIS DE RIESGO.....	107
3.4	CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS RIESGOS PARA LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.....	108
3.4.1	VENTAJAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE RIESGO DE LA MEIS.....	122
3.5	PROPUESTA DE HERRAMIENTA PARA LA DETERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.....	122
3.5.1	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	122
3.6	PROPUESTA DE HERRAMIENTA PARA LA AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.....	134
3.6.1	AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL.....	134

3.6.2 FINALIDAD DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL.....	134
3.6.3 RELACIÓN DE LA AUTO-EVLACIÓN DE CONTROL CON EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	135
3.6.4 ENFOQUES DE LA AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL.....	135
3.6.5 EL AUTOCONTROL .....	136

**CAPITULO IV**

<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	141
4.2 RECOMENDACIONES.....	144

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

1. ENCUESTA
2. LISTADO DE EMPRESAS DE LA MUESTRA
3. MODELO DE MATRIZ DE RIESGO AUTOMATIZADA
4. CUADROS DE AUTOCONTROL

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En El Salvador no existe un criterio único para clasificar a la mediana empresa, no obstante, sin importar como las clasifiquen, estas empresas desempeñan un rol determinante e importante en la generación de empleos y aporte al Producto Interno Bruto (PIB), por lo que su estabilidad y crecimiento en el mercado constituyen un factor clave en el proceso de desarrollo del País.

En muchos países de América Latina, al igual que en El Salvador, existen instituciones dedicadas al fortalecimiento de la media empresa, proporcionando asesoría técnica que permitan mejorar los procesos administrativos y productivos. Bajo este contexto, este documento inicialmente enuncia brevemente la situación e importancia de la mediana empresa.

La Mediana Empresa Industrial Salvadoreña (MEIS), para lograr su posicionamiento, necesita una reconversión y empleo de modernas herramientas que le permitan establecer sus objetivos, acordes a un nuevo pensamiento estratégico: misión, visión y valores básicos, y a sus recursos humanos, físicos y financieros. El desarrollo de controles internos a partir políticas y procedimientos mínimos necesarios, así como de sanas practicas permite en primer lugar, establecer un proceso formal de sus

actividades y en segundo lugar provoca que los esfuerzos se enfoquen al logro de las metas y objetivos estratégicos.

En el nuevo enfoque del control interno (Informe COSO), hace énfasis especial en la evaluación de los riesgos; se sabe que los riesgos están presentes en cualquier actividad que se realiza, que no es posible eliminarlo, solamente minimizarlo o reducirlo a cierto nivel tolerable que permita la continuidad de las operaciones.

Al diseñar el control interno, no se debe asumir que es infalible, o que su efectividad será permanente en el tiempo, y por lo tanto no sufrirá cambios; lejos de eso, requiere de mejoras continuas y evaluaciones permanentes para garantizar su adecuado funcionamiento. Asimismo, se espera que los beneficios de esas actividades de control en las diferentes etapas de cada proceso superen los costos que conllevan, y de no ser así es necesario reevaluar y rediseñar dichos controles.

## INTRODUCCIÓN

El continuo crecimientos de las operaciones y la necesidad de diversificación de las empresas salvadoreñas sin importar el tamaño y actividad a que se dedican trae consigo la necesidad de poseer una estructura de control interno eficiente que garantice razonablemente el logro de los objetivos.

La permanencia de una empresa en el mercado está vinculada a los factores internos y externos. Estos factores pueden presentar únicamente efectos positivos y negativos. Los efectos positivos provocan el crecimiento de las empresas y aseguran su desarrollo, estos efectos no son sorpresa ya que para ello se preparan; los efectos negativos pueden tener diferentes connotaciones desde cometer un pequeño error que puede ser corregido, hasta perder la capacidad de continuar en operando.

Los efectos negativos se conocen como riesgos, es algo inesperado que su impacto no se puede medir con exactitud, únicamente se pueden establecer medidas preventivas para mitigar sus consecuencias, no es posible eliminarlos, por tal razón es necesario prestar la debida atención a esos efectos; identificar los riesgos implica hacer un examen previo de los procesos, que permita detectar los factores que vulneran la capacidad que continuar operando en condiciones normales.

Con el animo de facilitar a la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña las herramientas para lograr razonablemente los objetivos, se plantean las fases o etapas que permitan identificar, clasificar, ponderar y estructurar los factores de riesgo de los procesos. Para implementar estas herramientas con éxito, únicamente se requiere adaptarlas y tropicalizarlas, ya que no son rígidas, adecuándolas a la actividad comercial de la empresa.

Se debe partir del hecho de que los riesgos son universales, su ocurrencia, efecto y tratamiento varía de acuerdo a labor y forma de como lo gestione la empresa.

El resultado obtenido al finalizar la investigación fue el diseño de las herramientas para la determinación, evaluación y administración de los riesgos en la media empresa industrial salvadoreña. La estructura del documento quedo conformado de la siguiente manera:

**Capitulo I**, constituye la base teórica del trabajo de investigación desarrollado y los conceptos concernientes al tema en estudio, desde los antecedentes hasta las nuevas teorías de control interno como lo expone el Informe de la Comisión Treadway - Marco Integrado de Control Interno (Enfoque COSO),

conceptos y generalidades sobre riesgos, establecimiento de los objetivos como nueva filosofía del pensamiento estratégico, y la auto-evaluación del control.

Estas teorías serán aplicadas en el desarrollo y ejecución de la propuesta en el capítulo III.

**Capítulo II**, presenta un panorama detallado de la metodología utilizada durante la investigación, la definición de las técnicas, métodos e instrumentos que se han de utilizar en la recolección de información necesaria para sustentar el trabajo. Los resultados de la investigación de campo presenta el análisis e interpretación de los datos y el diagnóstico de cada uno de los siguientes componentes:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Evaluación del Riesgo
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Monitoreo o Supervisión

Asimismo, se presenta el diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la condición actual del control interno en la mediana empresa industrial salvadoreña.

**Capítulo III**, presenta las herramientas propuestas diseñadas de acuerdo a las necesidades de la mediana empresa industrial salvadoreña para la determinación, evaluación y administración de los riesgos, , como lo describe el capítulo II en el Diagnostico, el cual constituye el resultado del trabajo de investigación.

**Capítulo IV**, plantea las principales conclusiones y recomendaciones sobre la problemática sujeta a estudio, que su implementación en la realidad posibilitaría a la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña una adecuada determinación, evaluación y administración de los riesgo a través de la Metodología de Riesgo, así como el fortalecimiento del control interno a través de la Auto-Evaluación de control denominado Autocontrol de las actividades.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEORICO**

#### **1.1 La Empresa Salvadoreña**

##### **1.1.1 La Mediana Empresa Salvadoreña**

El Salvador históricamente se ha caracterizado por ser primordialmente un país de pequeñas y medianas empresas, y su aporte económico-social es de vital importancia; es por ello que su estabilidad y crecimiento en el mercado salvadoreño y el mundo, debe convertirse en una prioridad. Hoy en día, es más palpable el hecho que estos actores de la vida económica nacional, conforman un factor clave en el proceso de desarrollo de El Salvador.

La Mediana Empresa se enfrenta a obstáculos internos y externos que afectan su desempeño, y por lo tanto su oportunidad de permanencia en el tiempo como un negocio en marcha; Ejemplo de ello es la falta de normas, políticas e instrumentos administrativos escritos que coadyuven a un manejo adecuado de sus procedimientos y actividades, la carencia de controles internos eficientes y efectivos, ni mucho menos cuenta con una cultura de evaluación y administración de sus riesgos, herramienta indispensable en el entorno competitivo actual, que le permitan alcanzar sus metas y objetivos.

Tradicionalmente las empresas, han diseñado e implantado cada vez más controles como una reacción a los diferentes efectos negativos, convirtiéndose en administraciones reactivas donde sus costos en muchos casos, sobrepasan los beneficios esperados.

La Mediana Empresa con las oportunidades y desafíos que representan los Tratados de Libre Comercio (TLC's), vigentes con países de Centro y Suramérica, y actualmente en etapas finales de negociación con los Estados Unidos de Norte América, requerirá de un enfoque de pensamiento estratégico y de moderna dirección de empresas (utilización de nuevas herramientas administrativas como el Balance Scorecard o Tablero de Comando<sup>1</sup>), en acciones preventivas y no correctivas que le permitan no solo sobrevivir sino permanecer en el tiempo y afrontar los cambios de los mercados y sus exigencias cada vez mayores, asumiendo una cultura de administración y evaluación de los riesgos del negocio.

En El Salvador como en Latinoamérica, existen instituciones dedicadas al fortalecimiento de las empresas, particularmente a la pequeña y mediana empresa, ejemplo de ellas es la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Mediana y Pequeña Empresa, FUNDAPYME, con iniciativa de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) y FUNDES Internacional como una respuesta a la necesidad de modernización productiva del país.

### **1.1.2 Criterios de Clasificación para la Mediana Empresa**

En El Salvador, aún no se tiene un criterio único que defina a la micro, pequeña y mediana empresa, y es así, que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas.

---

<sup>1</sup> Kaplan, Robert E. y Norton, David.: Cuadro de Mando Integral , Editorial Gestión 2000.

Los criterios utilizados para clasificar o definir las medianas empresas varían entre las distintas instituciones públicas o privadas relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial:

- El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) define a la mediana empresa a la que emplea entre 50 y 199 trabajadores, con ventas mensuales entre \$57,142.85 y \$380,000.00
- La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y social (FUSADES), utiliza el concepto de mediana empresa para la que ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta \$114,285.00
- Otra definición de FUSADES es la que combina el número de empleados y el valor total de los activos de las empresas, así: Mediana Empresa ocupa entre 20 y 99 empleados, con activos menores a \$228,571.00
- INSAFORP utiliza exclusivamente el criterio del número de empleados para la clasificación de la mediana empresa y es la que emplea entre 50 y 99 empleados.
- Por su parte, Asociación de Medianos Empresarios Salvadoreños (AMPES), clasifica a las medianas empresas como aquellas que poseen más de veinte empleados a su servicio y/o un capital activo invertido de mas de \$22,857.
- Para la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), que en su análisis hace una dimensión laboral y una dimensión financiera adoptando los siguientes criterios, clasifica a la Mediana Empresa como toda unidad económica que

tiene hasta cien ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mensuales mínimos urbanos. Esta clasificación efectuada por CONAMYPE, ha sido adoptada por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), de acuerdo a su comunicado de fecha 05 de Diciembre de 2003.

Debido a su estructura no muy compleja, las medianas empresas son manejadas o dirigidas por sus propietarios o familiares de estos, quienes ejercen las funciones de administradores y, generalmente, no poseen una estructura organizativa definida.

Para el propósito de este trabajo y de acuerdo con la información obtenida se entenderá como mediana empresa aquella que posee de 50 a 99 plazas fijas, así como un promedio de ventas mensuales de hasta \$171,429.00; se tomarán las empresas que tengan hasta ciento diez (110) empleados siempre que estos correspondan a plazas temporales creadas por necesidades en períodos estacionarios u otras circunstancias

### **1.1.3 La industria y su importancia en la transformación de la economía salvadoreña**

La Mediana Empresa Industrial Salvadoreña (MEIS), desempeña un rol determinante para la economía salvadoreña, reflejándose principalmente en su contribución al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB); ya que el sector constituido por dichas empresas, representa una de las mayores fuentes de generación de trabajo en el país.

Según las cifras proporcionadas por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), las pequeñas y medianas empresas del país, representan el 9.2% del total de las empresas del país, cifras que no incluyen la micro empresas. Siendo un 9.2% de la totalidad de las empresas, que generan alrededor del 35% del empleo total y contribuyen aproximadamente con el 45% del PIB de la nación.<sup>2</sup>

La presencia del sector industrial en la generación de empleo y la apertura de nuevos establecimientos es de suma importancia, ya que generó 38,860 empleos y 502 establecimientos para el año de 1998, que corresponde un 0.3 % de la estructura empresarial de el salvador, con un aporte del 6.2 % de la ocupación a nivel nacional.<sup>3</sup>

El sector industrial apporto en el año de 1999 el 11.3% del PIB del total del sector industrial.<sup>4</sup>

## **1.2 Antecedentes del Control Interno**

Las empresas a través de la historia han desarrollado e implementado medidas que, a la par de sus actividades tienen el propósito de garantizar su optima realización.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra *control* es un galicismo (del fr. *Contrôle*) que indica "comprobación, inspección o registro" y del anglicismo "dominio o supremacía", pero restringe el significado

<sup>2</sup> Tomado del Mensaje del Presidente de la Republica, 20 mayo del 2003.

<sup>3</sup> Encuesta Económica del Ministerio de Economía 1998. Fuente Dirección General de Estadística y Censo.

<sup>4</sup> Encuesta Económica Anual 1999. Fuente Dirección General de Estadística y Censo.

del verbo controlar al galicismo que significa examinar, comprobar, revisar, intervenir y censurar con autoridad suficiente, formando juicio y aprobando o corrigiendo lo que no está en forma debida.

Antes del siglo XIX, la expresión **Control Interno** carecía de significado para los empresarios e industriales que producían a pequeña escala, ya que ellos conocían a la perfección su negocio y tenían **control** de todas las operaciones.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, el volumen de los negocios aumentó, dificultando el control de las operaciones. De esta forma, la primera noción de **control** a funciones gerenciales empieza a aparecer en el siglo XIX, como parte de la teoría administrativa moderna, de hecho fue Henry Fayol fue uno de los primeros en mencionar el término control. Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial, fue quién desarrollo la contabilidad analítica, medición a la gestión y seguimiento de los recursos de la producción.

En la actualidad el control interno juega un papel importante para las empresas, tal es el caso que para algunos países como los Estados Unidos de América ha emitido pronunciamientos para fortalecer el control interno como la Ley SARBANES-OXLEY, emitida a finales de junio de 2002, y en Latinoamérica como Costa Rica, Colombia, entre otros, los legisladores de estos países aprobaron la creación de Leyes de Control Interno.

El control interno como tal, nace como una necesidad y se diseña e implementa mediante una evaluación sistemática y continua de los procesos y sus actividades diarias, que se perfecciona y modifica en el transcurso del tiempo como consecuencia de cambios en su entorno.

Anteriormente las empresas aplicaban ciertas actividades de control en sus procesos; la finalidad de tales actividades no ha variado, pero han evolucionado progresivamente a un contexto mucho más amplio, utilizando técnicas cada vez más avanzadas en los procedimientos de control.

A continuación se presenta en forma resumida la evolución del concepto de control interno:

DOCUMENTO/NORMATIVA	CONCEBIDO COMO	RESULTADO
SAS <sup>5</sup> No. 1, Normas de Auditoría Generalment e Aceptadas (NAGAS), año 1971-1972.	Basado en las Declaraciones de los Procedimientos de Auditoría Nos. 33 a la 54 emitidas por el Comité de Procedimientos de Auditoría. La sección 300 Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo, la segunda norma relativa a la ejecución del trabajo, 320 Estudio y Evaluación del Control Interno, párrafo 9. Definición: <i>"El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la prácticas ordenadas por la gerencia. Posiblemente esta definición es más amplia que el significado que a veces se le atribuye al</i>	Definición de control Interno.

<sup>5</sup> Statement on Auditing Standars (SAS→ Declaraciones sobre Normas de Auditoría).

<sup>6</sup> Comité de Procedimientos de Auditoría 1971-1972, Declaración sobre Normas de Auditoría 01 (SAS-01), Definiciones Previas, Sección 320, párrafo 09, página 15.

DOCUMENTO/NORMATIVA	CONCEBIDO COMO	RESULTADO
	<p><i>término Reconoce que un "Sistema" de control interno se proyecta más allá de aquellas cuestiones que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y financieros"</i><sup>6</sup></p>	
<p><b>SAS No. 55</b> Evaluación de la Estructura de Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros , Expedido por AICPA, abril de 1988.</p>	<p>En esta Declaración, el cambio surge cuando se introduce el término "Estructura", se dice entonces que, el control interno es una estructura que consiste en los siguientes tres elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El ambiente de control</li> <li>- El sistema contable, y los</li> <li>- Procedimientos de control.<sup>7</sup></li> </ul> <p>Se define que la estructura de control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de las entidades. En este momento pierde vigencia de alguna forma el concepto usado de control interno, sin embargo no en esencia.</p> <p>Es evidente que, los tres elementos de la "estructura" de control interno en este momento, denotaba un sutil divorcio entre ellos, tomados como islas en los que se analizaban y evaluaban de manera independiente, aunque al analizar los conceptos de cada uno de estos elementos de control interno, los procedimientos de control más que un elemento independiente cumplía con el propósito de crear procedimientos y políticas adicionales para el ambiente de control y el sistema contable.</p>	<p>Estructura de Control Interno.</p>
<p><b>SAS-78</b> Evaluación de la Estructura de Control Interno en una</p>	<p>Tomando de base el Informe de la Comisión Treadway o Informe COSO, emitido en 1992.</p> <p>La nueva conceptualización provoca un cambio en la terminología, como sigue:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Elementos por Componentes,</i></li> <li>b) <i>A la Estructura de Control Interno la</i></li> </ol>	<p>Nueva conceptualización. Definición de los cinco componentes interrelacion</p>

<sup>7</sup> Consejo de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), Declaraciones sobre Normas de Auditoría No. 55 ( SAS-55): "Evaluación de la Estructura de Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros", Párrafo 8, pág. 137.

DOCUMENTO/NORMATIVA	CONCEBIDO COMO	RESULTADO
<p>Auditoría de Estados Financieros (corrección al SAS-55), año 1995.</p>	<p>denomina simplemente <i>Control Interno</i>,  c) <i>Procedimientos de control por Actividades de Control</i>, y  d) <i>Políticas y procedimientos de control por Controles</i>.</p> <p>La nueva definición de control interno es como sigue:  "El control interno es un <b>proceso</b> -afectado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal- designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) <i>seguridad de la información financiera</i>, (b) <i>efectividad y eficiencia de las operaciones</i>, y (c) <i>cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables</i>"<sup>8</sup>.</p> <p>Al analizar el nuevo concepto de control interno, este señala que es "<i>un proceso</i>" - De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, un proceso se define como conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial-; "<i>afectado por todo el personal de la entidad</i>". Sin embargo estos componentes de control interno no son fases sucesivas, en los que cuando un componente termina su cometido inicia el siguiente ya que están interrelacionados y en funcionamiento permanente, y cuando se refiere a afectado por todo el personal, significa que este es el responsable del control interno acompañado de otros recursos con que cuente una entidad.</p>	<p>ados<sup>9</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente de control.</li> <li>• La evaluación del riesgo.</li> <li>• Las actividades de control.</li> <li>• La información y la comunicación</li> <li>• El monitoreo.</li> </ul>
<p>Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) Sección 400 Control Interno</p>	<p>La Sección 400 Control Interno, se refiere a evaluaciones de riesgo y control interno, hace énfasis en los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes que son el riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.</p> <p>Esta norma internacional de auditoría resume los anteriores cinco componentes en</p>	<p>Concepción general de control interno y riesgos de auditoría</p>

<sup>8</sup> Consejo de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), Declaraciones sobre Normas de Auditoría número 78 ( SAS-78): "Evaluación de la Estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros: Corrección al SAS No. 55", Definición de Control Interno, párrafo 6, pág. 97.

DOCUMENTO/NORMATIVA	CONCEBIDO COMO	RESULTADO
	tres componentes: -Los sistemas de contabilidad -El ambiente de control, y -Los procedimientos de control. No obstante, estas normas no describe la evaluación del riesgo como un componente independiente, considera que la evaluación del riesgo es esencial en el desarrollo de cualquier trabajo de auditoría.	

### 1.3 NUEVOS CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO

#### 1.3.1 Control Interno Sistema Integrado (Enfoque COSO)

En los párrafos anteriores se ha planteado de manera general como ha evolucionado el concepto de control interno. Particularmente ha surgido como una necesidad de poder enfrentar los cambios dinámicos de los negocios en el contexto global del comercio, teniendo una garantía razonable de que las metas y los objetivos de la entidad se están logrando y a costa de, si la información financiera es fiable como para que la máxima autoridad de una entidad pueda tomar sus decisiones y pueda medir cual podría ser el impacto de esas decisiones y si ha cumplido con las obligaciones legales aplicables según su actividad.

El Marco Integrado de Control Interno, es una cultura, es hacer el control interno propio de si, es interactuar con él.

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**, es una iniciativa del sector privado establecida por cinco asociaciones profesionales contables y financieras, con el

objetivo de mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.

En el año 1992, tras un largo período de discusión de más de cinco años, COSO publicó "Control Interno - Sistema Integrado", el cual ha sido pregonado como el estudio más integral que se haya efectuado acerca del control. Establece una definición de control interno y proporciona un estándar por el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. La Comisión Treadway, fue capaz de definir un nuevo marco conceptual sobre el Control Interno que recogiera e integrara las diversas definiciones y conceptos que hasta ese entonces se conocía y se tomaba como marco de referencia.

El Informe COSO, de la Comisión Treadway toma la siguiente definición: El Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías<sup>9</sup>:

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

Aunque el enfoque del control interno sea diferente o no tenga el mismo significado para todas las personas, según sea el tipo

---

<sup>9</sup> Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos: Los Nuevos Conceptos de Control Interno, Año 1997, Pag. 16.

de empresa, este funciona diferente en tiempos diferentes, por lo que cada empresa lo crea de acuerdo a sus necesidades y para salvaguardar y controlar sus activos y pasivos.

Además, el control interno puede ser implantado por cualquier empresa de cualquier tamaño, actividad, ya sea de carácter privada o pública, su diferencia radica, en primer lugar que no es como una misma receta que pueda ser prescrita por un médico, cada una la desarrolla e implementa de acuerdo a sus propósitos y necesidades, segundo lugar son las personas y los recursos con que se cuenta, con lo que el control interno interactúa.

Los cinco componentes del control interno interrelacionados son los siguientes:

- (a) Entorno de Control
- (b) Evaluación de los riesgos
- (c) Actividades de Control
- (d) Información y Comunicación
- (e) Supervisión (o Monitoreo)

#### **Entorno de Control**

Este componente marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de sus empleados respecto al control. Es considerado la base de todos los demás componentes, por que de la actitud del ambiente de control resultará un efecto final: su efectividad. Tiene que ver con la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, filosofía de la dirección y estilo de gestión, manera en que la dirección asigna la autoridad y las

responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a su personal.

### **Evaluación de los Riesgos**

Reiteradamente se menciona que los riesgos son inherentes a cualquier tipo de negocio, son de diversa índole, internos o externos, provocados algunas veces por diferentes circunstancias, lo que es claro que tienen efectos e impactos diferentes, situación que nos obliga identificarlos, evaluarlos y la forma en que se debe administrar podría ser la diferencia entre lograr o no las metas y objetivos propuestos. Es más, los riesgos cambian a ritmo vertiginoso por condiciones económicas, industriales, legales y operativas, por lo que revisarlos continuamente impide un efecto tan sencillo como perder una venta hasta cerrar un negocio.

### **Actividades de Control**

Contar con políticas y procedimientos descritos podría garantizar de forma importante que las directrices de la administración se realicen tal cual. Estos ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias diseñadas para controlar los riesgos identificados que impidan la consecución de los objetivos de la entidad. Sin embargo, aunque no se plasmen en documentos, las actividades de control existen en todos los niveles de la organización y en todas las posibles funciones e incluyen por lo menos aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

**Información y comunicación**

Para que la información sea eso, debe cumplir ciertas características, entre ellas la de ser útil, clara y oportuna para los diferentes usuarios, por lo que filtrarla necesita de análisis a fin de que esta no se distorsione y luego comunicarla. La información debe tener el carácter de ser pertinente para que ayude al cumplimiento de todo el personal con sus responsabilidades. En la actualidad uno de los elementos importantes que generan información y comunicación son los sistemas de información produciendo informes de utilidad financiera o no financiera, así como datos de cumplimiento de obligaciones legales. Estos sistemas de información son capaces de manejar datos generados al interior como de acontecimientos externos de interés para la entidad en la toma de decisiones de gestión. La comunicación debe tener un alto grado de eficacia y fluir en todas las direcciones de la entidad, de arriba a bajo e inversa, y con la misma claridad con que la entiende la alta dirección para que puedan ser tomadas en serio. Cada persona que es parte de la entidad debe ser capaz de comprender cual es su papel en la entidad y responder por ello. La comunicación con terceros como clientes, proveedores, organismos de control y los accionistas debe tener el mismo grado de eficacia.

**Monitoreo o Supervisión**

El control interno requiere de supervisión continua, asegurarse de que esta funcionando cuando tiene que funcionar es clave. La supervisión es un proceso que comprueba ese hecho, el adecuado

funcionamiento del mismo con el paso del tiempo, por lo que la supervisión es continuada, evaluarla periódicamente, ambas cosas en el curso normal de las operaciones. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones dependerá esencialmente de la evaluación de los riesgos.

Los cinco componentes trabajan con sinergia, como un trabajo en equipo, integrados con un mismo propósito y son capaces de responder dinámicamente a las circunstancias cambiantes de dicho entorno. La figura 1 denota tal relación integral entre los cinco componentes de control interno.



#### 1.4 Generalidades de Riesgo

##### 1.4.1 Evaluación de los Riesgos

La única forma de no afrontar los riesgos es no hacer nada, lo que significa desaparecer del mapa empresarial, dejar de existir.

Seguramente, la opción anterior es algo que la mayoría de las empresas quiere evitar y por lo tanto consideran que algo se debe hacer a fin de no pagar semejante consecuencia.

Se ha comentado de manera general que toda entidad se enfrenta en el día a día con diferentes riesgos, tanto de origen interno como externo y que por lo tanto deben evaluarse. Sin embargo, la afirmación anterior sólo ocurre cuando se establecen objetivos y metas en todos los niveles de cualquier organización coherentes entre si, como una condición previa, a fin de que se tenga la capacidad de medir si las acciones que se adoptan son idóneas y encaminadas o se dirigen en un mayor grado hacia el cumplimiento de los mismos.

Es con la identificación y el análisis de esos factores que podrían afectar la consecución de los objetivos que se efectúa la evaluación de los riesgos, a partir de ello se debe proponer la forma en que estos serán gestionados.

Las entidades independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza, industria o actividad económica, cualquiera que esta sea, se enfrenta a diferentes riesgos. Estos riesgos pueden estar activos o activarse o ser provocados por factores tanto externos o internos, cualquiera que sea la razón estos podrían provocar

la habilidad de la entidad para la consecución de los objetivos, y hasta la capacidad de sobrevivir en un mundo tan cambiante.

Aún para entidades que se dedican a la misma rama o actividad económica, los riesgos pueden tener efectos e impactos diferentes y la capacidad de la entidad para afrontar tales riesgos dependerá de las medidas preventivas que esta ha diseñado. Generalmente no existe una cultura de riesgo y por lo tanto no se dispone de medidas preventivas sino correctivas, que de alguna manera minimizan esos efectos negativos, sin embargo denota gestión carente de visión clara.

Es importante aclarar también, que no existe una receta cien por ciento capaz de reducir el riesgo a cero, el simple hecho de estar en los negocios crea riesgos. Cualquier administración responsable debe determinar cuanto riesgo es prudente aceptar y encausar los esfuerzos necesarios a mantenerlo en ese nivel, evaluándolo continuamente a fin de que este, en lugar de aumentar se minimice.

#### **1.4.2 Establecimiento de Objetivos**

La definición de los objetivos claves del negocio es necesaria para la identificación de los riesgos y por lo tanto de las acciones que se deban emprender para poder administrarlos. Esta definición de objetivos no es un componente de control interno, sin embargo si es un requisito para hacer posible el control interno.

Establecer controles internos a partir de la determinación y evaluación, mejora el costo beneficio de su establecimiento, ya que se establecen controles donde existen posibles riesgos, entonces son controles donde se necesitan y no donde no genera mayor valor agregado alguno.

Samuel Alberto Mantilla B. (Control Interno, Estructura Conceptual Integrada, Segunda reimpresión, enero 2002), considera que la definición de objetivos pueda ser un proceso altamente estructurado o informal, pudiendo ser definidos de forma explícita o implícita.

El establecimiento de objetivos, no importando el tamaño de las empresas, deberían responder a procesos bien estructurados sin embargo no es requisito indispensable y en la práctica se hacen de manera informal, tal que muchas veces existen únicamente en la mente de los propietarios, dueños o accionistas, quienes no se toman el tiempo necesario para establecer esos objetivos o no disponen de métodos para plasmarlos. Podemos decir entonces que los objetivos de una entidad pueden estar claramente identificados o estar implícitos.

En la actualidad el o los objetivos generales de las entidades se pueden ver representados en su "Misión y Visión" y los valores que las entidades consideran prioritarios. El establecimiento de los objetivos junto con la evaluación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de su entorno, crean la estrategia global derivando de ello los planes estratégicos en términos amplios, lo cual se materializa cuando

se asignan los recursos necesarios a las unidades o departamentos de acuerdo a esos requerimientos.

Se puede expresar que de la estrategia global se derivan todos los objetivos específicos y que de los objetivos globales se derivan objetivos aún más específicos para las diversas actividades, los cuales no solamente deben ser claros, sino que demostrar un alto grado de coherencia entre sí, a fin que estos sean el camino para lograr las metas.

#### **1.4.2.1 Categorías de los objetivos**

El texto Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO) (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, 1997), señalan que los objetivos se agrupan en tres grandes categorías<sup>10</sup>:

- a) *Objetivos relacionados con las operaciones,*
- b) *Objetivos relacionados con la información financiera, y*
- c) *Objetivos de cumplimiento de regulaciones y normas.*

a) Los objetivos relacionados con las operaciones

Se refieren a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad. Esto incluye los objetivos relacionados con rendimiento y rentabilidad, salvaguarda de los recursos de posibles pérdidas.

---

<sup>10</sup> Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos: Los Nuevos Concepto de Control Interno (Informe COSO), Año 1997, Páginas 44 -48.

Estos objetivos se relacionan con la consecución del objetivo social, que es la razón de ser de una empresa, incluyendo subobjetivos específicos, dirigidos a la mejora de la eficacia y eficiencia.

Los objetivos relacionados con las operaciones tienen que reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se desenvuelve la entidad, provocando entre otras, la adaptación de los objetivos por las presiones de la competencia en cuanto a calidad, reducción de ciclos para la introducción de productos en el mercado, cambios tecnológicos; la dirección de la entidad debe asegurarse que los objetivos se basen en la realidad actual, nuevas exigencias del mercado, expectativas de los clientes, expresándolos de tal manera que permitan la evaluación adecuada de su rendimiento.

Para que los objetivos relacionados con las operaciones y correspondientes estrategias puedan ser alcanzados deben estar claramente definidos e integrados con objetivos y estrategias más específicas, constituyendo un punto focal al que la entidad debe dirigir una parte sustancial de los recursos. De no establecer o concebir los objetivos de forma clara, se corre el riesgo de orientar inapropiadamente el esfuerzo de los recursos, medios y del personal.

b) Los objetivos relacionados con la información financiera  
Estos objetivos están dirigidos a la preparación de estados financieros o cualquier información financiera de manera fiable,

el propósito es cumplir con obligaciones y exigencias externas, ya que para obtener capital de inversión, créditos bancarios, obtención de contratos, suministradores, etc., se debe contar con información financiera fiable. Generalmente los inversionistas, acreedores, clientes y proveedores, se basan en la información financiera evaluando la gestión de la dirección y comparándola con datos de entidades del mismo ramo o actividad. Por lo anterior la información financiera debe estar presentada con base en principios contables o bases contables de aceptación general, apropiados a las circunstancias, que faciliten su comprensión e interpretación, que no sea muy detallada o muy resumida, que los estados financieros reflejen las transacciones o acontecimientos como sucedieron.

c) Los objetivos de cumplimiento de regulaciones y normas  
Se refieren al cumplimiento de leyes y normas a las que está sujeta una entidad, y a las normativas internas diseñadas por la entidad para la consecución de sus objetivos. Las primeras responden a factores externos y las últimas a los propios de la entidad.

Muchas actividades que las empresas realizan se adoptan por requerimientos legales y normas aplicables, cuando provienen de normativas internas están relacionadas con controles internos establecidos. Los requerimientos de aspectos legales se relacionan con impuestos, precios, mercados, medioambiente, beneficios a empleados, etc.

#### **1.4.2.2 Cobertura de los objetivos**

La coherencia con la que las entidades determinan sus objetivos, hacen que estos se soporten entre sí, ya que objetivos de diferentes categorías y áreas pueden cubrir o soportar objetivos de otras. Por ejemplo los objetivos sobre la salvaguarda de los recursos, los cuales tratan principalmente de objetivos de operación, ciertos aspectos relacionados con la salvaguarda pueden ubicarse en otras categorías, bajo está el uso eficiente de los activos registrados por una entidad y de otros recursos, su prevención de pérdidas mediante hurtos, desperdicios, ineficiencias o de aspectos que los sacan fuera por malas decisiones del negocio, vender productos a muy bajo precio, extensión de créditos a riesgos dañinos, falla en la retención de empleados claves por malas políticas dirigidas a proteger el capital intelectual, prevención a potenciales violaciones de patentes y hasta incurrir en obligaciones imprevistas, aplicación de requerimientos legales o reguladores que se convierten en asuntos de cumplimiento. Asegurarse que cualquier pérdida de activos sea revelada en los estados financieros debería ser un objetivo de la información financiera.

#### **1.4.2.3 Vinculación y consecución de los objetivos**

El que los objetivos sean coherentes provoca su complementariedad y vinculación, por lo tanto los objetivos globales deben ser consistentes con las capacidades y posibilidades de la entidad y por supuesto con las unidades del negocio y sus funciones específicas.

Diseñar objetivos globales consistentes con las prácticas principales y el desempeño, la vinculación de las actividades es más que conocida, a lo contrario cuando los objetivos surgen de prácticas pasadas de la entidad, la administración debe orientar los vínculos u operar riesgos crecientes.

Una cualidad que deben cumplir los objetivos es que estos deben ser claros para que la gente pueda fácilmente comprenderlos, ya que son ellos los que realizan las acciones para su consecución, deben establecerse indicadores a fin de hacerlos medibles a través de estándares externos previamente establecidos independientemente de los propósitos de la entidad, debe también, existir un entendimiento mutuo entre la administración y el personal respecto a lo que debe cumplirse y en que cuantía debe cumplirse (ponderar y calificar su cumplimiento).

Con relación a la consecución de los objetivos, conocer el alcance y esfuerzo que se debe emplear en el cumplimiento de los objetivos es de suma importancia, ello determina los recursos y medidas a emplearse en su consecución, y no lograrlos tienen un efecto, por tanto llevar una bitácora de las actividades realizadas orientadas a cumplir los objetivos, permite establecer e identificar los como errores o malas decisiones que impidieron alcanzarlo, a fin de prevenir o evitar que tales condiciones afecten en el futuro, y un sistema de control interno adecuado debería proveer una seguridad razonable.

### 1.5 Riesgos<sup>11</sup>

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Informe COSO) se refiere a la identificación y análisis del riesgo como un proceso interactivo y continuo, que constituye un componente fundamental del sistema de control interno e indica que deberá examinarse detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas para su adecuada administración.

Una definición sencilla de Riesgo es: "*La posibilidad de que algún evento negativo se presente con repercusiones contrarias a nuestros intereses*". También, los riesgos se conciben como: "*Amenazas que se originan por circunstancias que pueden afectar adversamente la habilidad de la organización para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias*".

Identificar y analizar los riesgos es un proceso interactivo continuo "*Ongoing*" y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz, por lo tanto la dirección debe realizar un examen exhaustivo y cuidadoso de los riesgos existentes a todos los niveles de la entidad y tomar las medidas o acciones necesarias para administrarlos.

Cuando se afirma que son repercusiones contrarias a nuestros intereses, el decir evento negativo depende de la perspectiva u óptica que lo concibe, por ejemplo el glosario de evaluación de riesgos compilado por David McNamee, señala que *riesgo es una*

---

<sup>11</sup> Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, año 1997, Los Nuevos Conceptos de Control Interno, pág. 53 y Mantilla B., Samuel Alberto, enero 2002, Segunda reimpresión, CONTROL INTERNO Estructura Conceptual Integrado, pág. 47.

*medida de incertidumbre*. Puede consistir en consecuencias positivas o negativas, aunque la mayoría de riesgos positivos se llaman Oportunidades y los riesgos negativos son llamados nada más que Riesgos.

Si por ejemplo comparamos dos empresas que se dedican a una misma actividad, los riesgos a los que estas se enfrentan tienen efectos diferentes en un mismo momento, debido a que la forma de gestionarlo es diferente y por ende su resultado varía.

#### **1.6 Identificación de los riesgos<sup>12</sup>**

Se ha señalado que las entidades se ven amenazadas tanto por factores internos como externos, y estos a su vez pueden tener efecto tanto en los objetivos explícitos (establecidos) como implícitos (sobrentendidos), por lo que es importante que la identificación de riesgos sea comprensiva. Por tanto lo tanto la identificación de riesgos es un proceso interactivo e integrado a los procesos de planeación estratégica.

La mayoría de técnicas para valorar los riesgos han sido desarrolladas por auditores internos y externos, las cuales son utilizadas para determinar el alcance de sus procedimientos, esto por tanto ha requerido de métodos cualitativos y cuantitativos, según sea el caso, que priorizan e identifican las actividades altamente riesgosas. De otra forma, los riesgos se identifican con los presupuestos de la entidad de corto o

---

<sup>12</sup> Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos , Los Nuevos Conceptos de Control Internos, Pág. 53-56, año 1997.

largo plazo y por supuesto, con la planificación estratégica cuando las entidades tienen alta expectativa de continuar su negocio en marcha y por lo tanto sus proyecciones son de largo plazo (más de tres años).

Pareciera que no es importante conocer o contar con métodos efectivos para identificar, calificar y ponderar los riesgos, sin embargo contar con ello facilita dicha labor, se invierte menos tiempo y recursos para su análisis, basándose la mayor parte de veces en experiencias pasadas positivas o negativas, generando confianza en los procesos, ya que los disponen para ello, y la administración ha considerado cuidadosamente los factores que pudiesen en cualquier momento incrementar los riesgos.

La identificación de riesgos es un proceso que conviene integrar al proceso de planeación de las auditorias para obtener resultados más efectivos.

### **1.7 Factores de Riesgo**

El riesgo es una medida de incertidumbre en los procesos del cualquier empresa, la cual abarca el logro de objetivos e incluye las consecuencias y probabilidades de que ocurran esos hechos negativos.

El rendimiento de cualquier empresa puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Dichos factores a su vez pueden afectar el cumplimiento de las metas y objetivos. El

nivel de riesgo se incrementa en la medida en que dichos objetivos se alejan de las actividades de control que permiten su atención.

Podemos citar a continuación algunos ejemplos de factores de riesgos internos y externos:

#### **Factores Internos**

- Las averías en los sistemas de información (software, hardware) pueden perjudicar las operaciones.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la empresa.
- Los cambios de responsabilidad de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la empresa, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Alta Gerencia (dueños o accionistas), con débil o ineficaz pensamiento estratégico, pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

#### **Factores Externos**

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evaluación de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de

producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.

- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Las nuevas regulaciones a veces obligan a que se modifiquen las políticas, procedimientos y las estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, estos deben ser identificados a nivel de actividad, en virtud de que su tratamiento ayuda a enfocar una evaluación en las unidades o funciones más importantes de la institución como: Investigación y desarrollo tecnológico, Producción, Ventas.

La correcta valuación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se tenga un nivel aceptable en su administración.

La identificación de los riesgos debe hacerse a nivel de actividad, el hacerlo de esta forma ayuda a centrar una mejor evaluación de los riesgos en las principales unidades y a las cuales se les debe poner mayor atención. Pero la identificación de los riesgos se queda corta si no se efectúa el análisis

exhaustivo de los mismos hasta llegar a su máximo detalles con los componentes más mínimos que los pudiesen activar.

El que una entidad identifique sus riesgos globales y por actividad, no significa que el trabajo llega hasta ahí, su análisis debe ser el siguiente paso, lográndose a través de una metodología que convierte dicho análisis en un proceso formal que incluye por lo menos la (a) estimación del significado del riesgo, (b) evaluación de la probabilidad de ocurrencia o frecuencia de activación de un riesgo identificado, (c) consideraciones para la administración de los riesgos.

Durante las etapas de identificación y análisis de los riesgos, puede conocerse la existencia de riesgos a los que no se les debe poner mucha atención y otros que por sus posibles efectos importantes se les debe poner más atención y disponer recursos suficientes para ello, lo que significa asimismo, contar con criterios fundamentados en juicios difíciles, que evocan por tanto, análisis racionales y cuidadosos.

Luego de haber realizado las dos etapas anteriores, la tercera implica la forma de enfrentar esos riesgos a través de una gran cantidad de decisiones administrativas emanadas por la máxima autoridad, de como se van a administrar, basándose en esos juicios o suposiciones y en el análisis de costos razonables asociados con la reducción del nivel de riesgo, las acciones que se pueden tomar o que se han dispuesto que se van a realizar

para tratar de reducir ese efecto importante que se ha estimado por la posible ocurrencia.

El análisis de los riesgos no se queda en un ejercicio teórico, con frecuencia es una actividad crítica para el éxito de la entidad, volviéndose aún más efectivo cuando se efectúa la identificación de todos los procesos claves del negocio, los cuales están expuestos potencialmente a alguna consecuencia. Desafortunadamente no existe una cultura del análisis de riesgo en forma oportuna, es algo que muchas veces se hace muy tarde y cuando esas consecuencias han tenido un efecto.

Los ambientes económicos, industriales y las regulaciones, cambian constantemente, y que responden a intereses particulares o generales, según sea, por lo tanto los controles internos que responden a condiciones específicas y momentos específicos, no necesariamente responderán efectivamente a otras, por lo que la evaluación de riesgos es un proceso fundamental para identificar las condiciones cambiantes que permitan tomar las acciones necesarias.

Efectuar la evaluación de riesgos aplica también a las entidades pequeñas y medianas, quizás ocurre como un proceso menos formal que en las entidades grandes, pero los conceptos básicos de este componente de control interno debe estar presente en cualquier entidad, independientemente del tamaño.

Una entidad pequeña debe tener sus objetivos bien establecidos, en su mayoría más implícitos que explícitos. Las entidades pequeñas están más centralizadas y tienen pocos niveles de

autoridad, los objetivos pueden ser fáciles y pueden comunicarse en forma más directa a los niveles bajos de la administración, de forma similar sus objetivos globales y los objetivos de las actividades son claros y directos. El propietario de una entidad en la que al mismo tiempo es el administrador único puede aprender sobre riesgos provenientes de factores externos a través de sus clientes, proveedores, medios de comunicación, bancos, abogados, auditores internos y de otros extraños de la entidad.

La evaluación de riesgos es parte del control interno, los planes, programas y demás acciones consideradas como necesarias para la administración que permitan manejar adecuadamente esos riesgos potenciales y junto a estas acciones se encuentra el establecimiento de procedimientos que permitan a la administración hacer ese seguimiento a la implementación y efectividad de esas acciones, como son las Herramientas de Auto-Evaluación de Control (conocidas como AEC), las cuales se están utilizando actualmente con resultados efectivos y reales adecuados a la situación actual.

#### **1.8 Visión de Futuro para el adecuado tratamiento de los riesgos y mejoras en la empresa**

Toda empresa que tenga una visión de futuro debe prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes. Para ello hace falta disponer de sistemas de alarma que permitan identificar indicios de la existencia de nuevos riesgos, así

como, de mecanismos para la rápida detección de los riesgos u oportunidades de mejora de los procesos que surjan de ese entorno en constante evolución, obteniendo una mayor probabilidad que les permita tomar medidas para tratarlas eficazmente.

Puesto que las condiciones de las empresas varían de una a otra, aún en su misma rama o actividad, ninguna dispone de recursos suficientes para obtener y analizar a detalle esas múltiples circunstancias que pueden afectarla, aun si dispusieran de información relevante actualizada respecto a esos posibles efectos, tendrían la garantía que pueden ver esos efectos futuros y sus consecuencias con absoluta precisión, sin embargo cuanto más acertadas sean las previsiones de la entidad sobre esos cambios potenciales y sus efectos, menores serán las sorpresas desagradables.

¿Aplica esto a las pequeñas y medianas empresas? La respuesta SI, aunque el procesos de evaluación de riesgo suele ser menos formal en estas empresas que en las grandes, no obstante los conceptos básicos deben estar presentes en todas la entidades independientemente de su tamaño.

Las pequeñas y medianas empresas deben establecer sus objetivos, sea que estén expresados de forma implícita que de forma explícita, esto radica en que en estas empresas suele ser más centralizadas y con niveles de gestión más reducidos, los objetivos pueden comunicarse fácil y eficazmente de forma

directa y continuada a los niveles de gestión inferiores por la alta dirección.

La identificación y análisis de los riesgos que pueden impedir que se consigan los objetivos implica muchas veces que se consiga la información directamente de los empleados o terceros, para el caso de los factores externos, un empresario le puede preguntar a los clientes, proveedores, bancos, abogados, auditores independientes, etc., y de los factores internos a través del contacto directo con empleados de todos los niveles de responsabilidad.

Para una empresa pequeña, la evaluación de los riesgos puede resultar especialmente eficaz, debido particularmente al profundo involucramiento del director general (dueños) y otros directivos importantes, situación que hace que los riesgos sean evaluados por personas que disponen de información relevante y que tienen mayor capacidad de comprender correctamente las implicaciones de los posibles riesgos.

### **1.9 Administración de los Riesgos**

Luego de la fase de la identificación y análisis de los factores que podrían afectar, la capacidad de lograr los objetivos y, basado en dichos análisis, es necesario determinar la forma en que dichos riesgos deben ser administrados.

Las metodologías de análisis y evaluación de riesgos pueden variar, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de ponderar, sin embargo estas deben incluir:

- Estimación de la importancia del riesgo (impacto)
- Probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo
- Análisis de cómo deberá administrarse el riesgo, es decir una evaluación de las medidas que conviene adoptar

Finalmente lo que se puede lograr con la determinación, evaluación y administración del riesgo:

- Puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- Puede ayudar a la obtención de información financiera confiable.
- Puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación (imagen) y otras consecuencias.

Lo que no se puede lograr con la determinación, evaluación y administración de riesgo:

- Garantizar el éxito
- Eliminar las dificultades
- Mejorar la capacidad de las personas
- Definir reglas de mercado
- Asegurar la supervivencia de la entidad

- Asegurar la fiabilidad de la información financiera

En el Ambiente (Entorno) de Control

Factores a Evaluar

- Integridad y Valores éticos
- Compromiso de competencia profesional
- Consejo de administración y comité de auditoría
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

Evaluación de lo Riesgos

Consideraciones básicas

- No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero.
- El riesgo es inherente a los negocios.
- La Dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados

### **1.10 Herramientas de Auto-evaluación de Control<sup>13</sup>**

El folleto de prácticas profesionales 98-2, Una Perspectiva sobre Auto-Evaluación de Control, The Institute of Internal Auditors (IIA), señala que la Auto-Evaluación de Control es una metodología utilizada para revisar los objetivos claves de los negocios, así como también, riesgos involucrados en el logro de los objetivos, y controles internos diseñados para administrar

---

<sup>13</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Año 1998, Folletos de Practicas Profesionales No. 98-2: Una Perspectiva sobre Auto-Evaluación de Control, Pág. 6.

dichos riesgos. Esta metodología presenta el trasfondo, propósito y definición de la AEC.

Los antecedentes de esta metodología muestra que muchas organizaciones en todo el mundo han desarrollado definiciones de control interno que es el enfoque principal de la Auto-Evaluación de Control, el informe COSO y las normas del IIA esencialmente comprenden los mismos amplios objetivos de control interno, los cuales recomiendan que cada organización diseñe su propio sistema de control interno para cumplir las necesidades de la organización.

La AEC, es una metodología iniciada en Gulf Canadá en 1987, es una poderosa herramienta que se puede utilizar para evaluar la efectividad del control así como también los procesos de negocios dentro de las organizaciones. El enfoque que Gulf Canadá desarrollo se llama enfoque de Auto-Evaluación de Cumplimiento Facilitado, el enfoque involucra reunir a la gerencia y al personal para entrevistas relacionados con, y el análisis de, temas o procesos específicos, se utiliza como un mecanismo para evaluar controles informales o blandos así como también controles duros tradicionales, al usarla Gulf Canadá vio que su enfoque utilizado era más efectivo para los propósitos de AEC que las entrevistas tradicionales de auditoría.

Durante el mismo período que Gulf Canadá utiliza la herramienta AEC, otras organizaciones del sector privado en todo el mundo iniciaron la utilización de la herramienta AEC, obteniendo resultados exitosos y varios gobiernos estatales dentro de los

Estados Unidos comenzaron a exigir evaluaciones de control interno, entre ellos New York, Tennessee y Texas son tres Estados que iniciaron leyes durante fines de los ochentas, los departamentos de auditoría y contabilidad de estos estados cumplieron con los reglamentos a través de cuestionarios o procesos de análisis producidos por la gerencia. La Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) y la Canadian Deposit Insurance Corporation (CDIC) actualmente que las instituciones financieras a lo largo y ancho de los Estados Unidos y Canadá evalúen controles internos. La CDIC ha dispuesto el cumplimiento específico de las instrucciones para la AEC.

La definición de AEC es un proceso a través del cual se examina y evalúa la efectividad del control interno, su objetivo es entregar una garantía razonable de que se cumplirán todos los objetivos de la empresa. Lo interesante de esta metodología es que la responsabilidad del proceso es compartida por todos los empleados de una entidad, llevada a cabo dentro de un medio estructurado en el cual el proceso se documenta a cabalidad y es iterativo, como un incentivo para una mejora continuada.

La herramienta AEC permite que la gerencia y/o los equipos de trabajo directamente responsables de la función del negocio (a) participen en la evaluación del control interno, (b) evalúen riesgos, (c) desarrollen planes de acción para abordar debilidades identificadas, (d) evalúen la probabilidad de lograr los objetivos de la empresa. Se considera que la AEC es un proceso que genera información de control interno que es útil para la gerencia y los auditores internos para que juzguen la

calidad del control, y a medida que el personal de operaciones se convence del proceso, aumenta la aceptación de los controles.

El IIA considera que el propósito de la AEC es una técnica que agrega valor a la profesión de la auditoría y sirve como elemento de juicio acerca de la entidad a la auditoría independiente.

Menciona que hay cuatro formatos básicos para las reuniones con los facilitadores de la herramienta AEC: *(1) basado en el control, (2) basado en los riesgos, (3) basado en los procesos, (4) basado en los objetivos.*

El formato basado en el control pone especial énfasis acerca del buen funcionamiento de los controles. Este formato produce un análisis de la brecha entre como están funcionando los controles y como pretendía la gerencia que funcionaran.

El formato basado en los riesgos, se centra en la identificación y administración del riesgo, examinando las actividades de control para garantizar que son suficientes para administrar riesgos claves del negocio. Identifica de manera fácil los riesgos residuales para implantar acciones correctivas, y pueden resultar en auto-evaluaciones más globales que otras metodologías.

El formato basado en los procesos examina las actividades realizadas dentro de los procesos seleccionados. La intención de este taller es evaluar, actualizar y/o racionalizar los procesos seleccionados.

El formato basado en los objetivos se centra en la mejor forma de cumplir los objetivos. Los objetivos pueden o no decidirse por parte de especialistas, pero es esencial los aportes de parte de las unidades de trabajo.

## **CAPITULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LAS HERRAMIENTAS PARA LA DETERMINACION, EVALUACION Y ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS EMPLEADAS POR LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA**

La investigación se realizó con el propósito de obtener información acerca del funcionamiento del control interno en las medianas empresas industriales salvadoreñas. Es por eso que la investigación estuvo orientada a conocer el papel de la administración en cuanto a las medidas establecidas que le garanticen razonablemente el cumplimiento de los objetivos y metas, y el efecto que provoca sobre el personal para la realización de las actividades de sus respectivas unidades o centros de trabajo.

La investigación de campo se realizó considerando los siguientes aspectos:

#### **2.1 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización del estudio se utilizó el paradigma positivista ya que el grupo no forma parte del problema sujeto a investigación, lo que permitió tener una visión independiente y objetiva de la temática a investigar. El proceso consistió en actividades realizadas en forma lineal o secuencial.

#### **2.2 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se realizó, es una combinación de tipo descriptivo y analítico, ya que se buscó y analizó el efecto que

tiene los riesgos de negocio, riesgos operativos y riesgos tecnológicos, en el logro de los objetivos y metas, así como, en la calidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes aplicables.

El análisis parte de los componentes de control interno tal como lo establece el Informe COSO (y SAS-78) y se hace énfasis en la necesidad de la determinación y evaluación de los riesgos, y luego el efecto que estos pueden causar de activarse en la mediana empresa industrial. Los riesgos son inherentes a todos los negocios, asimismo, no existen manera alguna de reducirlos a cero, sino solamente, de mitigar o administrar el efecto o impacto que puedan causar.

### **2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de estudio estuvo compuesta por un universo de ciento diez (110) medianas empresas industriales de la zona metropolitana de San Salvador de acuerdo al Listado del Directorio de Empresas del año 2001, registrados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) existentes al 31 de diciembre de 2001.

Muestreo: como se pueden numerar los elementos de una población finita, nuestra tarea consistió en seleccionar una muestra aleatoria simple de "n" Medianas Empresas Industriales de las 110 que conformaban la población a esa fecha determinada.

El muestreo idóneo para realizar nuestra investigación es el muestreo probabilístico, incorporando elementos en la muestra

sin probabilidades preespecíficas o conocidas, lo que significa que es dirigida y que por lo tanto, se discrimina parte de la población, ya que las medianas empresas salvadoreñas se dedican a diferentes actividades económicas y nuestra investigación fue únicamente a las que se dedican a actividades industriales.

#### Tipo de Muestra

La muestra se tomó en esta investigación fue de una población finita, debido a que se conoce un universo determinado con alto grado de certeza. La fórmula estadística que se utilizó es para poblaciones finitas y en proporciones, y se enuncia a continuación:

Formula empleada

$$n = \frac{Z^2_{\mu/2} (P) (Q) (N)}{Z^2_{\mu/2} (P)(Q) + (N-1)(E)^2}$$

Donde **n=** es el tamaño de la muestra

**Z<sup>2</sup><sub>μ/2</sub>**= es el nivel de significación que el investigador estima.

**P=** es la probabilidad de éxito expresado en porcentajes (%). Se considera **ÉXITO** el que las empresas SI realicen una determinación y evaluación de riesgos.

**Q=** es la probabilidad de fracaso expresado en porcentajes (%). Se considera **FRACASO** el que las empresas NO realicen una determinación y evaluación de riesgos.

**N=** es el universo.

**E=** Margen de error tolerable que se asumirá en la investigación. (indica la precisión con que se generalizan los resultados)

El criterio sustentable a utilizar sobre el concepto de Población finita, que se refiere considerar a **P=** proporción de medianas empresas industriales que se consideran SI realizan análisis de riesgos, asignándole un 40%, y **Q=** proporción de medianas empresas industriales que se considera NO realizan análisis de riesgos, asignándole un 60% ya que se considera que no existe una actitud proactiva de efectuar análisis de riesgo, nivel de confianza de  $1 - \alpha = 95\%$  o  $Z=1.96$  y margen de error tolerable del 10%.

### Resultado

$$n = \frac{(1.96)^2(0.40)(0.60) (110)}{(1.96)^2(0.40)(0.60)+(110-1)(0.10)^2}$$

$$n = \frac{101.41824}{2.011984}$$

$$n = \underline{50.41} \ \backslash \ \underline{50 \text{ EMPRESAS}}$$

De acuerdo al resultado obtenido, luego del análisis estadístico, el número de medianas empresas de la muestra fue de cincuenta (50), las cuales se visitaron para ser encuestadas, numerándolas del 1 al 110 de acuerdo al listado obteniendo e identificando las cincuenta empresas con su nombre, domicilio y

teléfono, a través de números aleatorios generados en Excel. Se consideró que si una de las empresas que forma parte de la muestra no proveía el apoyo requerido, debía ser excluida y sustituida (Método de Sustitución) por otra, la cual debía ser diferente a las ya elegidas, a fin de completar la cantidad de empresas de la muestra.

#### **2.4 UNIDAD DE ANÁLISIS**

De un total de 110 empresas industriales del área metropolitana (San Salvador, Soyapango, Ilopango, Delgado, Mejicanos, Antiguo Cuscatlan y Santa Tecla), registradas en la base de datos de la DIGESTYC al 31 de Diciembre de 2001, fueron numeradas del 1 al 110, la muestra se obtuvo a través de números aleatorios generados por herramienta de Excel, las cincuenta (50) empresas resultante se presentan en ANEXO 1.

El tiempo utilizado para la realización de la primera etapa del diagnóstico, fue de dos semanas, la cual consistió en la distribución y recolección de las encuestas.

#### **2.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El método aplicado es el hipotético (basados en hipótesis)-deductivo (basado en una evaluación preliminar), debido a que la investigación se realizó evaluando la parte general para luego profundizar en cada uno de los componentes del problema.

En la investigación de campo para la recolección de la información, se utilizó básicamente la encuesta, la cual fue el

medio que permitió realizar el diagnóstico del control interno, así como, identificar si las empresas salvadoreñas efectúan una adecuada evaluación de los riesgos al establecer sus objetivos y metas.

#### **2.5.1 Encuestas**

La estructura del cuestionario presenta preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, de acuerdo a la estructura de los componentes de Control Interno en el Informe COSO (Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión). Las encuestas fueron dirigidas a personal clave dentro de las empresas (Dueños, Gerentes Generales, Gerente Administrativo y Financiero y Contador General).

### **2.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el procesamiento de los datos se utilizaron tablas dinámicas de Excel, herramienta que facilita el ordenamiento de los datos, análisis y reduce el tiempo de ejecución.

#### **2.6.1 Plan de tabulación y análisis de datos**

Los datos recolectados en la investigación, fueron tabulados de acuerdo al orden de las preguntas, para facilitar el análisis de las mismas, efectuando cruces de aquellas variables vinculadas entre sí.

El análisis e interpretación de la información obtenida en forma estructurada, comprende situaciones descriptivas y detalladas de la información a través de la distribución de frecuencias, promedios y porcentajes.

### **2.6.2 Análisis de las situaciones encontradas**

Al obtener información a través de la técnica utilizada para la recolección de datos, se realizó una comparación en forma objetiva de los aspectos concernientes al problema en investigación.

Luego de procesados los datos obtenidos a través del cuestionario, se hizo un análisis comparativo para determinar las variables que permitan demostrar la necesidad de proponer una herramienta para determinar, evaluar y administrar de forma más efectiva los riesgos.

### **2.6.3 Tabulación de datos**

La información obtenida de cada cuestionario, se tabuló agrupando las respuestas de cada pregunta a través de una codificación lo cual facilitó el uso de tablas dinámicas de Excel, obteniendo de esa manera las frecuencias en términos absolutos y luego convirtiéndolas en términos relativos (porcentajes), posteriormente se elaboró un cuadro para cada una de ellas.

### **2.6.4 Análisis de los resultados**

El análisis de los resultados se efectuó de acuerdo al ordenamiento que presenta la encuesta, tal ordenamiento responde a la disposición de los componentes de control interno presentado en las diferentes normas y textos consultados, los cuales son la base fundamental de la presente investigación, a continuación se enuncia el análisis de los resultados:

### Ambiente (Entorno) de Control

#### PREGUNTA 1

¿Conoce la administración y los empleados la razón de ser (Misión) de la empresa y se encuentra escrita?

#### OBJETIVO

Constatar si la alta dirección ha establecido de manera escrita la misión y si esta es conocida y divulgada por ellos a todas las áreas de trabajo de la empresa.

#### a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	42	84
NO	8	16
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### b) ANÁLISIS

El 84% respondieron que la empresa **SI** ha establecido la Misión de la empresa y que se encuentra escrita, solamente el 16% respondieron que **NO**.

El resultado indica, que la mediana empresa industrial salvadoreña tiene una proyección estratégica de permanencia en el mercado, situación que implica un alto grado en la calidad de sus productos y satisfacer las necesidades de los clientes.

**PREGUNTA 2**

¿Conoce la administración y los empleados el rumbo (Visión) de la empresa y se encuentra escrito?

**OBJETIVO**

Constatar si la alta dirección ha establecido de manera escrita la visión y si esta es conocida y divulgada por ellos a todas las áreas de trabajo de la empresa.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	42	84
NO	8	16
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 84 % respondieron que la empresa **SI** ha establecido la visión de la empresa y de manera escrita; solamente el 16 % respondieron que **NO**.

Esto indica, que en la mediana empresa industrial salvadoreña ha trazado un rumbo, en el cual quiere estar presente con expectativas de crecimiento sostenible.

**PREGUNTA 3**

¿Cuales de los siguientes valores se fomentan en la empresa?  
(Marque el o los que usted considere)

**OBJETIVO**

Constatar si la mediana empresa disponen de una plataforma de valores básicos y si los fomentan entre el personal.

**a) Tabulación**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
	SI	NO	ABSOLUTA	RELATIVA %
LEALTAD	36	14	50	72.00
RESPECTO	37	13	50	74.00
HONESTIDAD	39	11	50	78.00
PRODUCTIVIDAD	19	31	50	38.30
RESPONSABILIDAD	38	12	50	76.00
OTROS	1	41	50	2.00
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>130</b>	<b>300</b>	<b>56.67</b>

**b) Análisis**

El 56.67% de las empresas respondieron que **SI** fomentan los valores sugeridos, el detalle es como sigue: Honestidad 72%, Responsabilidad 74.0%, Respeto 78.0%, Lealtad 38.3%, Productividad 76.0% y solamente el 2.0%, de 300 respuestas obtenidas el 56.67% fomentan valores y el restante 43.33% **NO** fomentan tales valores.

El resultado sostiene que en la mediana empresa industrial se fomentan algunos valores básicos.

**PREGUNTA 4**

¿Se establecen objetivos escritos para un período mínimo de un año?

**OBJETIVO**

Determinar si la mediana empresa establece objetivos de forma escrita para un período de por lo menos de un año.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	35	70
NO	15	30
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 70% de las empresas respondieron que **SI** establecen objetivos escritos para un periodo de por lo menos un año y el 30 % **NO** los establecen.

El resultado anterior denota que la mayoría de las medianas empresas industriales están empleando nuevas corrientes de pensamiento administrativos.

**PREGUNTA 5**

¿La misión y la visión tienen una estrecha relación con los objetivos de la entidad?

**OBJETIVO**

Medir el grado de correlación y dependencia con que la mediana empresa establecen sus objetivos basados en su misión y visión.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTO No.	RELATIVA %
TOTALMENTE	17	34
PARCIALMENTE	13	26
COINCIDEN EN ALGUNOS ASPECTOS	16	32
NO EXISTE RELACION	1	2
NO RESPONDIERON	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 34% respondieron que la misión y la visión se relacionan **TOTALMENTE** con los objetivos, el 32% que **COINCIDEN EN ALGUNOS ASPECTOS**, el 26% que **COINCIDEN PARCIALMENTE**, el 2% que **NO EXISTE RELACIÓN MUY CLARA** y el 6% no respondió la pregunta.

El resultado anterior indica que más del 50% de las empresas consideran que no hay una relación clara de los elementos del pensamiento estratégico.

**PREGUNTA 6**

¿Están escritos y definidos los valores éticos que fomenta la empresa?

**OBJETIVO**

Constatar si las medianas empresas disponen de una plataforma de valores básicos en forma escrita.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	28	56
NO	22	44
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 56 % respondieron que la empresa **SI** dispone y fomenta una plataforma de valores básicos, el 44 % contestaron que **NO**.

El resultado nos indica que la mediana empresa industrial salvadoreña no ha consolidado su pensamiento estratégico a tal de establecer y fomentar valores básicos entre su personal, la ayuda que esto le proporciona en cuanto a su imagen.

**PREGUNTA 7**

¿La empresa tiene su organigrama y descripción de puestos en forma escrita?

**OBJETIVO**

Determinar si la mediana empresa dispone de una estructura organizativa en forma gráfica y de manera escrita las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos en la misma.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	40	80
NO	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 80 % contestaron que **SI** poseen un organigrama, así como disponen de una descripción de puestos en forma escrita; solamente el 20 % contestaron que **NO**.

Lo anterior denota que para las empresas es importante disponer de una descripción de su estructura y de manual de descripción de puestos, ya que esto permite un grado de claridad en el desarrollo de labores.

**PREGUNTA 8**

¿La empresa elabora planes escritos por áreas trabajo (Departamentos, unidades) para la consecución de los objetivos?

**OBJETIVO**

Constatar si la mediana empresa establece planes escritos por áreas de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	32	64
NO	18	36
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 64% de las empresas respondieron que **SI** elaboran planes escritos por áreas de trabajo, el 36 % **NO**.

El resultado indica que las empresas descansan sus propósitos en cada área de trabajo, facilitando el seguimiento y la consecución de los objetivos.

**PREGUNTA 9**

¿Se cumplen los objetivos trazados a principio del año?

**OBJETIVO**

Indagar si se cumplen los objetivos establecidos al principio del año.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	35	70
NO	15	30
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 70 % manifiestan que **SI** cumplen los objetivos trazados al principio del año, y el 30 % **NO**.

El resultado señala lo importante que resulta para las empresas el establecer los objetivos para evaluar su cumplimiento al final del período.

**CRUCE DE VARIABLE, PREGUNTA 4 y 9**

**PREGUNTA 4:** ¿Se establecen objetivos escritos para un período mínimo de un año?

**PREGUNTA 9:** ¿Se cumplen los objetivos trazados a principio del año?.

**OBJETIVO**

Analizar la relación existente entre el establecimiento de objetivos escritos y su cumplimiento.

## a) TABULACION

OPCIONES RESULTADOS	ESTABLECEN OBJETIVOS ESCRITOS		NO ESTABLECEN OBJETIVOS ESCRITOS		ABSOLUTO No.
		35		15	
	SI	NO	SI	NO	
CUMPLEN OBJETIVOS	30	5	5	10	50
RELATIVA %	86%	14%	33%	67%	100

## b) ANÁLISIS

De 35 empresas que contestaron que establecen objetivos escritos para un periodo de un año el 86% contestaron que cumplen los objetivos y el 14 % no los cumplen, y de las 15 Empresas que contestaron que no establecen objetivos escritos para un año, el 33 % contestaron que si alcanzaron los objetivos y el 67 % no los alcanzaron.

El resultado anterior indica que el simple hecho de establecer objetivos escritos no significa que sea suficiente para obtener logros satisfactorios, ya que se puede apreciar que empresas que no establecen objetivos escritos, manifiestan que los cumplen. El análisis se debe enfocar a que costo se logran los objetivos, o si existe una forma de mejorar considerando la eficiencia, la eficacia y la economía.

**PREGUNTA 10**

¿El personal de la entidad se identifica y participa activamente en el cumplimiento de los objetivos?

**OBJETIVO**

Establecer el grado de identificación y participación que el personal de una identidad tiene en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	47	94
NO	3	6
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 94% de los encuestados perciben que el personal se identifica y participa activamente para lograr los objetivos; solamente el 6 % contestaron que NO.

El resultado sugiere una contundente percepción por la alta dirección que el personal se involucra cumpliendo con lo que se le asigna según su cargo.

**CRUCE DE VARIABLE, PREGUNTA 9 y 10****OBJETIVO**

Identificar si en las empresas en las que se percibe un involucramiento del personal con la entidad se cumple los objetivos y metas .

## a) TABULACION

RESULTADOS	SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS TRAZADOS		ABSOLUTO No.
	SI	NO	TOTAL
EL PERSONAL SE IDENTIFICA Y PARTICIPA	35	15	50
SI	100%	80%	
NO	0%	20%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## b) ANÁLISIS

De 35 empresas que cumplen con los objetivos , el 100 % del personal participa y se identifica activamente en el logro de los objetivos.

De las 15 empresa que respondieron que no cumplen con los objetivos, el 80 % manifiesta que el personal se identifica y participa activamente en el logro de los objetivos y el 20 % respondieron que el personal no participa.

Del 94% de las empresas que señalan que su personal se involucra y participa activamente solamente para cumplir los objetivos, solamente el 70% cumple los objetivos trazados.

**PREGUNTA 11**

¿La administración toma en cuenta las opiniones del personal para mejorar los procesos?

**OBJETIVO**

Evaluar la importancia que representa para la administración, las opiniones de su personal con respecto a la implementación de mejoras en los procesos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	42	84
NO	8	16
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 84 % de los encuestados respondieron que la administración **SI** considera como un valioso aporte las opiniones del personal para provocar mejoras a los procesos, y el 16% contestaron que NO.

El resultado nos indica que el entorno (ambiente) de control favorable y de apertura genera mejoras continua en los procesos productivos.

**PREGUNTA 12**

¿Se otorgan reconocimientos al personal cuando se cumplen los objetivos y metas?

**OBJETIVO**

Conocer si las empresas cuentan con mecanismos de incentivos para mantener un ambiente laboral.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	40	80
NO	10	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 80% manifiesta que **SI** otorga algún tipo de reconocimiento cuando se logran los objetivos y metas, y el 20% contestó que **NO**.

La evaluación del logro de las metas, es más importante para la empresa que otorgar algún tipo de reconocimiento, el beneficio superó los costos.

**CRUCE DE VARIABLE, PREGUNTA 9 y 12****OBJETIVO**

Conocer si las empresas otorgan algún reconocimiento al personal por el esfuerzo que estos realizan al participar activamente en el logro de los objetivos de la entidad.

**a) TABULACION**

RESULTADOS \ OPCIONES	SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS TRAZADOS		ABSOLUTO No.
	SI	NO	TOTAL
OTORGAN RECONOCIMIENTO AL PERSONAL	35	15	50
SI	83%	73%	
NO	17%	27%	
<b>RELATIVA %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**b) ANÁLISIS**

De 35 empresas que respondieron que los objetivos son alcanzados, el 83% otorgan algún reconocimiento al personal y únicamente el 17% no otorgan reconocimientos.

De 15 empresas que respondieron que no cumplen los objetivos trazados, el 73% respondieron que dan algún reconocimiento al personal y el 27% no otorgan ningún reconocimiento.

DeL 80% de las empresas que otorgan reconocimientos al personal, el 73% cumplen los objetivos trazados al principio del año.

**PREGUNTA 13**

¿Los esfuerzos que se realizan están orientados al logro de los objetivos y metas trazadas?

**OBJETIVO**

Determinar si el esfuerzo del personal de la empresa está orientado a la consecución de los objetivos y metas establecidos por la entidad.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	48	96
NO	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 96% de las empresas respondió que los esfuerzos que realizan la Administración y el Personal **SI** están orientados al logro de los objetivos y metas; el 4 % contestaron que **NO**.

El resultado indica que los esfuerzos están orientados totalmente a lograr los objetivos y las metas.

**CRUCE DE VARIABLE, PREGUNTA 9 y 13****OBJETIVO**

Conocer si la administración guían los esfuerzos de la entidad al logro de los objetivos y metas.

**a) TABULACION**

<b>RESULTADOS</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>SE CUMPLEN LOS OBJETIVOS TRAZADOS</b>		<b>ABSOLUTO No.</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
		35	15	50
LOS ESFUERZOS ESTAN ORIENTADOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS		100%	87%	
	SI	100%	87%	
	NO	0%	13%	
	<b>RELATIVA %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**b) ANÁLISIS**

De 35 empresas que manifiestan que alcanzan los objetivos, el 100% orienta los esfuerzos al logro de los objetivos, y de 15 empresas que respondieron que no alcanzados los objetivos, el 87% orienta los esfuerzos al logro de los objetivos, y el 13% no cumple los objetivos y metas ya que los esfuerzos no los orienta a ello.

Del 96% de las empresas que manifiestan sus esfuerzos están orientados totalmente al logro de los objetivos, solamente el 73% logra los objetivos y metas trazados al principio del año.

**PREGUNTA 14**

¿la empresa cuenta o tiene contratado servicios de auditoria interna?

**OBJETIVO**

Indagar si las medianas empresas poseen o tienen contratados los servicios de auditoria interna, por la importancia de su labor y asesoramiento que le brinda a la empresa, en cuanto al papel que

esta desempeña en la evaluación del control interno establecido por la entidad.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	37	74
NO	13	26
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 74% de las empresas manifestaron que **SI** disponen o tienen contratados los servicios de auditoria interna; el 26% que NO.

El resultado anterior indica que las empresas industriales poseen un departamento de auditoría interna o al menos contratan los servicios de auditoría interna.

**EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**

**PREGUNTA 15**

¿Se identifican y definen los riesgos a que se enfrenta la empresa?

**OBJETIVO**

Determinar si las empresas realizan una identificación y definición de los riesgos a que se enfrentan en el desarrollo de sus procesos y por actividad, a fin de minimizar su impacto a través de la administración adecuada y oportuna de los mismos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	27	54
NO	23	46
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 54% de las empresas manifiestan que **SI** efectúan identificado de los riesgos a los que se enfrentan en el desarrollo de sus procesos, y el 46 % respondieron que **NO**.

El resultado denota que las medianas empresas industriales salvadoreñas no realizan identificación y definición de los riesgos, sin embargo, el que más de la mitad de las empresas manifiesten que lo hacen no implica una verdad absoluto, más bien una simple percepción subjetiva.

**PREGUNTA 16**

¿La entidad dispone de mecanismos o herramientas para identificar los riesgos?

**OBJETIVO**

Indagar si la entidad posee mecanismos y herramientas para identificar los riesgos a que esta expuesta, y si estos mecanismos y herramientas son efectivos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	16	32
NO	34	68
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

Solamente el 32% de las empresas respondió que **SI** disponen de mecanismos o herramientas para la identificación de los riesgos, y el 68 % respondieron que **NO**.

Esto confirma el resultado de la pregunta 15 respecto a la identificación y definición de los riesgos, el que únicamente el 32% disponga de herramientas para la identificación y definición de los riesgos, permite la siguiente interrogante: ¿Cómo identifican y definen los riesgos las que no tienen una herramienta para ello?, respuesta: su herramienta se basa en procedimientos empíricos y no analíticos.

**PREGUNTA 17**

¿Han identificado los factores internos que afectan el logro de las metas?

**OBJETIVO**

Indagar si la administración ha identificado los factores internos que afectan la consecución de metas y objetivos establecidos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	39	78
NO	11	22
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 78% de las empresas **SI** han identificados los factores internos que afectan el logro de las metas, y el 22% **NO**.

El resultado demuestra que las empresas conocen los factores internos que afectan el logro de las metas, lo que significa que debería disponer de tratamiento que contrarresten sus efectos, esto se puede lograr con la implementación de la herramientas que se describen en el capítulo 3.

**PREGUNTA 18**

¿Han identificado los factores externos que afectan el logro de las metas?

**OBJETIVO**

Indagar si la administración, ha identificado los factores externos que afectan la consecución de metas y objetivos establecidos

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	29	58
NO	21	42
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 58% respondieron que **SI** han identificados los factores externos que afectan el logro de las metas, y el 42% respondieron que **NO**.

No obstante que existe mayor facilidad en la identificación en los posibles factores externos, las empresas no han logrado identificarlos, alcanzando poco más del 50% que si lo conocen, por que se debe asumir que no logran identificar esos factores externos.

**PREGUNTA 19**

¿La administración ha identificado los riesgos a los que se enfrenta cada objetivo planteado?

**OBJETIVO**

Indagar si la entidad ha efectuado un análisis sobre los riesgos vinculados a cada uno de los objetivos planteados.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	26	52
NO	24	48
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 52% manifiestan que **SI** han identificado los riesgos que afectan a cada objetivo planteado, y el 48 % que **NO**.

El resultado denota que aproximadamente el 50% de las empresas no identifican los riesgos a que enfrenta cada objetivo, esto se relaciona con la falta de herramientas que identifican, definen los riesgos, y de la no identificación de los factores internos y externos que lo provocan.

**CRUCE DE VARIABLE, PREGUNTA 19 y 9****OBJETIVOS**

Conocer los efectos relacionados con la no identificación de los riesgos, y su efecto en el cumplimiento de los objetivos trazados al principio del año.

## a) TABULACION

RESULTADOS \ OPCIONES	SE CUMPLEN LOS		ABSOLUTO No.
	OBJETIVOS TRAZADOS		
	SI	NO	TOTAL
HAN IDENTIFICADO LOS RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTA CADA OBJETIVO	26	24	50
SI	73% (19)	67% (16)	
NO	27% (7)	33% (8)	
<b>RELATIVA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## b) ANÁLISIS

De 26 empresas que dicen cumplir los objetivos trazadas al principio del año, el 73% de las empresas respondieron que **SI** han identifica los riesgos a que se enfrenta cada objetivos y 27% que **NO**.

De 35 empresas que respondieron que han identificado los riesgos que enfrenta cada objetivo, el 54% de las empresas cumple los objetivos al principio del año, el 67% respondieron que si han identificado los riesgos a que se enfrentan los objetivos y el 33 % respondieron que NO.

De acuerdo al resultado, de 35 empresas que respondieron que han identificado los riesgos a los que se enfrenta cada objetivo planteado, el 54% cumple los objetivos trazados al principio del año, y el 46% no obstante que identifican esos riesgos no logran cumplir los objetivos. Lo anterior denota la importancia de la identificación de los objetivos.

**PREGUNTA 20**

¿Cuál o cuales de las siguientes áreas dentro de su empresa considera de mayor riesgo?

**OBJETIVO**

Indagar sobre la percepción de la alta dirección en cuanto a los riesgos por área de trabajo (Departamentos, unidades).

**a) TABULACION**

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<b>FRECUENCIA</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ABSOLUTO No.</b>	<b>RELATIVA %</b>
PRODUCCIÓN	33	17	50	66
MERCADEO	9	41	50	18
COMPRAS	14	36	50	28
INVENTARIOS	20	30	50	40
CONTABILIDAD Y FINANZAS	25	25	50	50
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	7	43	50	14
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>192</b>	<b>300</b>	<b>36</b>

**b) ANALISIS**

De acuerdo a la opinión de lo encuestados las áreas de mayor riesgo, son las siguientes: (1) Producción con 66%, (2) Contabilidad y Finanzas con 50%, (3) Inventarios 40%, (4) Compras 28 %, (5) Mercadeo 18% y (6) Administración del Personal 14%.

La percepción basada en este resultado indica que las áreas de mayor riesgo son los procesos de producción, la contabilización

de las operaciones y la confiabilidad de la información financiera, así como el manejo de los inventarios, en ese orden de importancia.

#### **PREGUNTA 21**

Mencione los factores internos y externos afectan el logro de las metas de la empresa:.

#### **OBJETIVO**

Obtener a través de comentarios de los encuestados, basados en su experiencia, factores internos y externos que afectan el logro de las metas.

#### **a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
INTERNOS	2	4
EXTERNOS	4	8
AMBOS	25	50
NO RESPONDIERON	19	38
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **b) ANÁLISIS**

El 50% aporfo comentarios respectos a factores internos y externos, el 12% se refirieron solamente a factores internos o externos y el 38% no respondieron la pregunta.

Lo anterior indica que existe una dificultad en la identificación de los factores internos o externos que afectan el logro de metas.

#### **PREGUNTA 22**

¿Estaría dispuesto en implementar y utilizar una herramienta que le facilite la identificación, evaluación y administración de los riesgos?

#### **OBJETIVO**

Tener una expectativa preliminar respecto a la disposición de la mediana empresa industrial salvadoreña, de implementar la herramienta que se propondrá en el capítulo IV.

#### **a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	41	82
NO	9	18
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **b) ANALISIS**

El **82%** manifiestan que **SI** estarían dispuesto a tomar la propuesta e implementar la herramienta. Solamente el 18% respondió que **NO**.

La mayoría de las empresas industriales están dispuestas a la implantación de una herramienta que les proporcione los

lineamientos para la determinación, evaluación y administración de los riesgos que están inmersos en los procesos y actividades así como también en el establecimiento de los objetivos.

### Actividades de Control

#### PREGUNTA 23

¿Están escritas las políticas y los procedimientos de las operaciones de compras, ventas y producción?

#### OBJETIVO

Indagar si la administración de la entidad tiene establecido de forma escrita las políticas y los procedimientos por la importancia que estas ejercen en la administración moderna, así como la adecuada documentación y soporte de las mismas.

#### a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	31	62
NO	19	38
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### b) ANALISIS

El 62% de las respuestas manifiestan que **SI** disponen de políticas y procedimientos escritos para las operaciones de compras, ventas y producción, y el 38% respondieron que **NO**.

De acuerdo a este resultado, una importante proporción de las empresas no cuentan con políticas y procedimientos descritos, situación que denota limitaciones en el proceso formal que efectúan internamente.

#### **PREGUNTA 24**

¿Están escritas las políticas y procedimientos relacionadas con la generación oportuna de la información financiera?

#### **OBJETIVO**

Indagar si la empresa cuenta con políticas y procedimientos escritos orientados a la obtención de la información contable financiera de oportuna y confiable, a fin de que esta pueda servir de herramienta efectiva para la toma de decisiones.

#### **a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	34	68
NO	16	32
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **b) ANALISIS**

El 68% de las empresas respondieron que **SI** han desarrollado las políticas y procedimientos de forma escrita, y el 32% que **NO**.

Contar con políticas claras y procedimientos claros, eficientes y efectivas de apoyo a la gestión de generación de información

contable financiero confiable, una importante proporción de las empresas no dispone de estos instrumentos.

#### **PREGUNTA 25**

¿Están escritos los procedimientos relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones mercantiles?

#### **OBJETIVO**

Indagar si la empresa cuenta con mecanismos de control que le permita garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, Mercantiles, laborales o otra índole.

#### **a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	23	46
NO	27	54
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **b) ANALISIS**

El 46% respondieron que **SI** han escrito los procedimientos para el cumplimiento de las obligaciones mercantiles, y el 54% que **NO**.

Mas del 50% de las empresas manifiesta que no dispone de procedimientos para cumplir oportunamente con las obligaciones mercantiles, esta situación conlleva a la activación de riesgo de cumplimiento de la legislación.

**PREGUNTA 26**

Cuando ocurren cambios en los procesos de compra, venta y producción, ¿Se revisan las políticas y los procedimientos relacionados?

**OBJETIVO**

Determinar si la entidad diseña, revisa, corrige o modifica periódicamente las políticas y procedimientos, provocado por cambios que puedan generarse en el desarrollo de los procesos, y si tales acciones de análisis son efectivas.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	15	30
NO	35	70
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 30% de las empresas respondieron que **SI** revisan las políticas y procedimientos, a fin de adecuarlos a cambios provocados por factores internos y externos en los procesos de compras, ventas y producción, el **70%** respondieron que **NO**.

El resultado denota un alto grado de deficiencia en capacidad de ordenar los procesos de compra, venta y producción; no efectuar una revisión periódica a instrumentos que fortalecen y fomentan sanas prácticas, activa riesgos que desencadenan una serie de

consecuencias, más aún, no contar con ellas su efecto es catastrófico.

#### **PREGUNTA 27**

¿Las medidas establecidas para controlar el uso adecuado de los materiales y suministros son efectivas?

#### **OBJETIVO**

Determinar el grado de efectividad de las actividades de control que ha establecido la empresa para lograr el uso adecuado de los materiales y suministros, así como para la salvaguarda de sus activos.

#### **a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	29	58
NO	21	42
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### **b) ANALISIS**

El 58% de las empresas respondieron que los controles establecidos para el uso de los materiales y suministros **SI** son efectivos, y el 42 % respondieron que **NO**.

Aproximadamente el 50% de las empresas no dispone de controles, más aún las cuentas con actividades de control para este proceso no efectúan evaluación de la efectividad de tales controles.

**PREGUNTA 28**

¿La empresa dispone de pólizas de seguro para proteger contra daños y extravíos los activos?

**OBJETIVO**

Identificar el porcentaje de las empresas, que considera importante, disponer de contratos de seguros para proteger sus activos, y de esta manera garantizar la continuidad de sus operaciones.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	43	86
NO	7	14
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 86% de las empresas respondieron que **SI** poseen pólizas de seguros para proteger sus activos contra daños y extravíos; solamente el 14% **NO**.

El resultado denota un alto grado de conciencia de protección a los activos por la alta dirección de las empresas. Las razones por las que una empresa no disponga de contratos de pólizas de seguros, están relacionados con condiciones económicas de estas.

**PREGUNTA 29**

¿La empresa ha desarrollado y están escritas las medidas de seguridad físicas que garantizan que los equipos informáticos u otros medios donde se procesa la información están protegidos?

**OBJETIVO**

Constatar si la empresa tiene escrita las medidas de seguridad físicas para el resguardo de los equipos informáticos u otros medios donde procesa la información.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	27	54
NO	23	46
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

Solamente el 54 % de las empresas respondieron que han escrito medidas de seguridad física para proteger los equipos donde se procesa la información, y el 46 % NO.

El resultado denota que en la mediana empresa industrial salvadoreña no efectúa una gestión formal y de análisis de los factores que le pudiesen provocar interrupción en el negocio. Perder la información por daños en sistemas de información conlleva a efectos casi catastróficos en la continuidad normal del negocio.

**PREGUNTA 30**

¿La empresa ha desarrollado controles que garantizan que la información generada está protegida contra fraudes, divulgaciones no autorizadas por la administración y que sea utilizada únicamente por el personal autorizado?

**OBJETIVO**

Constatar si las empresas han diseñado controles que garantizan que la información generada se protege contra daños, fraudes, divulgaciones no autorizadas, a través de medios magnéticos, físicos o de cualquier otro tipo, a fin de garantizar la seguridad de la misma.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	26	52
NO	24	48
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 52 % respondieron que **SI** ha desarrollado controles para proteger información de fraudes, divulgaciones no autorizadas y el 48 % **NO**.

El resultado denota que aproximadamente la mitad de las empresas no cuenta con medidas para proteger su información, siendo esta la fuente primordial para la toma de decisiones.

**PREGUNTA 31**

Durante el último ejercicio fiscal, ¿la unidad responsable cumplió en los plazos establecidos con las obligaciones fiscales, mercantiles, laborales y demás leyes aplicables?

**OBJETIVO**

Medir el grado de cumplimiento que las empresas de los aspectos legales vigentes, que le aplican, a fin de evitar posibles sanciones por parte de las entidades reguladoras respectivas.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	37	74
NO	13	26
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 74 % de las empresas respondieron que **SI** han cumplido con las obligaciones fiscales, mercantiles y laborales en los plazos establecidos, y el 26 % respondieron que **NO**.

El resultado de ésta pregunta debía ser de un cumplimiento de 100%, ya que esto conlleva multas y sanciones, hasta el cierre del negocio; los efectos tienen dimensiones de tipo administrativas y económicas.

**Información y Comunicación**

**PREGUNTA 32**

¿La administración considera importante comunicar a los empleados el logro de las metas de la entidad?

**OBJETIVO**

Conocer el grado de importancia que le asigna la mediana empresa, el comunicar a su personal el logro de las metas de cada ejercicio económico, así como cualquier variación por factores que afecten el proceso de consecución de las mismas.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	41	82
NO	19	18
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 82% respondieron que la alta dirección **SI** considera importante comunicar a todo el personal el logro de las metas; solamente el 18% **NO** lo hace.

**PREGUNTA 33**

¿Los objetivos de la entidad se comunican a todo el personal?

**OBJETIVO**

Conocer si la administración comunica al personal los objetivos (generales y específicos, y por áreas) de la entidad.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	23	46
NO	27	54
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 46 % de las empresas manifiestan que **SI** comunican los objetivos al personal, y el 54 % respondieron que NO.

El resultado denota que las empresas no comunican los objetivos establecidos a cumplir, situación que causa que el personal no se identifique y oriente los esfuerzos para lograr los objetivos.

**PREGUNTA 34**

¿Se comunican oportunamente al personal las decisiones de la administración?

**OBJETIVO**

Conocer si la administración comunica de forma oportuna sus disposiciones al personal.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	41	82
NO	9	18
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 82% de las empresas respondieron que **SI** comunican oportunamente al personal sus decisiones, y el **18%** que **NO** lo hace.

**PREGUNTA 35**

¿Cuál o cuales de los siguientes medios utiliza la administración para comunicar al personal de la entidad sus disposiciones?

**OBJETIVO**

Indagar sobre los medios de comunicación utilizados por las empresas para trasladar sus disposiciones al personal.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
	SI	NO	ABSOLUTO No.	RELATIVA %
CIRCULARES	17	33	50	34
MEMORANDO	16	34	50	32
MEDIOS ELECTRÓNICOS	23	27	50	46

REUNIONES	28	22	50	56
NO LAS COMUNICAN	2	48	50	4
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>164</b>	<b>250</b>	<b>34.4</b>

#### **b) ANALISIS**

En orden de los resultados los medios de comunicación que utiliza la alta dirección de las empresas, es como sigue: Reuniones 56%, Medios Electrónicos 46% (correo electrónico, intranet), Circulares 34%, Memorando 32% y solamente el no utiliza ninguno de los métodos anteriores. En resumen solamente el 34.4 utilizan los medios descritos en ésta pregunta.

#### **PREGUNTA 36**

¿Los medios de comunicación son efectivos a tal grado que el personal cumple con las disposiciones?

#### **OBJETIVO**

Medir el grado de efectividad de los medios de comunicación a tal grado que el personal le da cumplimiento a las disposiciones.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	ABSOLUTO No.	RELATIVA %
SIEMPRE	14	28
A VECES	31	62
NUNCA	3	6
NO CONTESTARON	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 62% de las empresas respondieron que los medios de comunicación no son tan efectivos ya que **A VECES** se cumplen las disposiciones y solamente el 28% considera que son efectivos a tal grado que **SIEMPRE** cumple las disposiciones.

**PREGUNTA 37**

¿La Administración convoca y explica al personal las razones que provocan la implementación de nuevos controles en los procedimientos de compras, ventas y producción?

**OBJETIVO**

Determinar si la administración valora la importancia de dar a conocer a su personal las razones que provocan los cambios para implementar nuevos controles en los procedimientos de compras, ventas y producción.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SI	24	48
NO	26	52
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas considera importante dar a conocer las razones de la implementación de nuevos controles, la mitad restante no lo hace únicamente gira las instrucciones respectivas, esta situación no garantiza su cumplimiento; ello afecta el ambiente de control por que el personal continua realizando las actividades de la misma forma o no comprende o asimila que los cambios surgen de una necesidad.

**PREGUNTA 38**

De acuerdo a evaluaciones efectuadas por la administración, ¿Considera que la información financiera generada cumple sus expectativas?

**OBJETIVO**

Conocer la opinión de la administración respecto a que si la información financiera generada cumple sus expectativas de forma total o satisfactoria.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
Totalmente	9	18
Satisfactoriamente	41	82
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 82% de las empresas consideran que la información financiera cumple **SATISFACTORIAMENTE** expectativas de confiabilidad y solamente el 18% que consideran sus expectativas se cumplen **TOTALMENTE**, esto nos indica que la información financiera por su utilidad no está jugando su verdadero rol.

**PREGUNTA 39**

¿Han recibido sanciones o multas por no atender oportunamente obligaciones legales?

**OBJETIVO**

Saber si la mediana empresa ha recibido sanciones o multas por no atender de manera oportuna las obligaciones legales.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	8	16
NO	42	34
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**b) ANALISIS**

De las 50 empresas, el 16 % respondieron que SI han incurrido en multas por no cumplir en los plazos establecidos las obligaciones legales, y el 84 % respondieron que NO. El resultado se relaciona con la falta de políticas o procedimientos que garanticen el cumplimiento de las obligaciones legales.

**CRUCE DE VARIABLE, PREGUNTA 31 y 39****OBJETIVOS**

Conocer si las empresas han incurrido en sanciones o multas durante el ultimo año por no atender oportunamente las obligaciones legales.

## a) TABULACION

OPCIONES RESULTADOS	CUMPLIERON CON LAS OBLIGACIONES LEGALES EN EL ULTIMO AÑO.		ABSOLUTO No.
	SI	NO	
HAN INCURRIDO EN SANCIONES O MULTA POR NO CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES LEGALES	37	13	50
SI	14%	23%	
NO	86%	77%	
<b>RELATIVA %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## b) ANÁLISIS

De 37 empresas que respondieron que cumplen en los plazos establecidos las obligaciones fiscales, mercantiles y legales, el 14% respondieron que **SI** han incurrido en algunas sanciones y multas y el 86 % respondieron que NO.

De 13 empresas que respondieron que no cumplieron en los plazos establecidos las obligaciones fiscales, mercantiles y legales, el 23 % respondieron que han incurrido en algunas sanciones y multas y el 77 % NO.

**Supervisión (Monitoreo)****PREGUNTA 40**

¿la administración para mantener un monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos elabora informes?

**OBJETIVO**

Constatar sobre la periodicidad con que las administración presenta informes respecto al cumplimiento de los objetivos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA			
	SI	NO	ABSOLUTO No.	RELATIVA %
MENSUALES	16	34	50	32
TRIMESTRALES	18	32	50	36
SEMESTRALES	22	28	50	44
ANUALES	18	32	50	36
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>126</b>	<b>200</b>	<b>37</b>

**b) ANALISIS**

De acuerdo al resultado obtenido las empresas elaboran informes trimestrales, semestrales y anuales para monitorear el cumplimiento de los objetivos.

**PREGUNTA 41**

¿Existen actividades que garantizan que se le da cumplimiento en los plazos establecidos a las obligaciones fiscales, mercantiles, laborales y demás leyes aplicables?

**OBJETIVO**

Determinar la existencia de evaluaciones de las actividades de control relacionadas con el cumplimiento periódicas de las

obligaciones fiscales, mercantiles, laborales y demás leyes aplicables.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	39	78
NO	11	22
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>

**b) ANALISIS**

El 78 % respondieron que **SI** han desarrollado procedimientos para el monitoreo que garantizan el cumplimiento de las obligaciones legales, y el 22 % respondieron que **NO**.

No obstante que las empresas no dispongan de controles claros y efectivos para garantizar el cumplimiento de obligaciones legales, realizan un monitoreo al cumplimiento de las obligaciones legales.

**PREGUNTA 42**

¿Se observa que las diferentes unidades de la entidad dan cumplimiento a las medidas de control interno establecidas?

**OBJETIVO**

Indagar sobre la observancia que las diferentes unidades le dan a las medidas de control interno establecidas.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	38	76
NO	12	24
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

## b) ANALISIS

El 76% de las empresas respondieron que **SI** han observado que las unidades de la empresa le dan cumplimiento a las actividades de control establecidas, y el 24% han observado que **NO** le dan cumplimiento a las actividades de control.

**PREGUNTA 43**

¿Se evalúan periódicamente la efectividad de los controles diseñados para el uso adecuado de los materiales y suministros?

**OBJETIVO**

Indagar sobre evaluaciones periódicas a la efectividad de los controles diseñados para el uso adecuado de los materiales y suministros.

## a) TABULACION

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	33	66
NO	17	34
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 66% de las empresas manifiestan que **SI** efectúan evaluaciones periódicas sobre la efectividad de los controles para el uso de los material y suministros son efectivos, y el 34 % respondieron que **NO**. El resultado nos indica que las empresas consideran no tan importante efectuar monitoreo a los controles diseñados para controlar el adecuado uso de los materiales y suministros.

**PREGUNTA 44**

¿Se verifica que el personal da cumplimiento a lo que establecen las políticas y los procedimientos?

**OBJETIVO**

Conocer si la administración verifica que el personal cumple lo establecido en las políticas y los procedimientos.

**a) TABULACION**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA No.	RELATIVA %
SÍ	38	76
NO	12	24
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**b) ANALISIS**

El 76% de las empresas señala que **SI** realiza verificaciones vinculadas al cumplimiento de lo establecen las políticas y procedimientos desarrollados, y el 24% respondieron que **NO**.

## 2.7 DIAGNOSTICO CUALITATIVO

De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra representativa de la mediana empresa industrial salvadoreña, el diagnostico es el siguiente:

### ENTORNO (AMBIENTE) DE CONTROL

- a) La mayoría de la MEIS tienen en forma escrita la misión, visión y plataforma de valores básicos en forma escrita, lo que significa que se dirigen hacia una nueva corriente de pensamiento estratégico.
- b) No todas las MEIS establecen objetivos al menos para un período un año, y las que lo hacen, vuelcan sus esfuerzos a su cumplimiento.
- c) La mayoría de la MEIS poseen una estructura organizativa y manuales de descripción de puestos en forma escrita.
- d) La mayor parte de la MEIS manifiestan que el personal se identifica, participa en la mejora de los procesos, reciben incentivos y todos los esfuerzos son orientados al logro de los objetivos.
- e) La mayor parte de la MEIS poseen o tienen contratado servicios de auditoría interna.
- f) El ambiente de control de las medianas empresas industriales salvadoreñas muestra resultados favorables, sin embargo no cuenta con planes de mejora continua.

### EVALUACIÓN DE LOS RIESGO

Con respecto a la evaluación de los riesgos, la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña, refleja lo siguiente:

- g) La MEIS no efectúa la identificación, definición y jerarquización de los riesgos a que se enfrenta para alcanzar sus objetivo y metas.
- h) La MEIS ha identificado algunos factores internos que afectan el logro de sus metas, no así los factores externos, los cuales pueden tener un efecto de mayor impacto o su administración no depende de la misma empresa.
- i) La MEIS desconoce los riesgos vinculados que enfrentan cada objetivo establecido.
- j) La MEIS no dispone de herramientas para la determinación, evaluación y administración efectiva de los riesgos a los que se enfrenta.
- k) Una importante proporción del personal ejecutivo y personal clave de la MEIS que respondieron la encuesta manifiestan que estarían dispuestos a implementar herramientas para determinar, valorar y administrar los riesgos.

#### ACTIVIDADES DE CONTROL

De la eficiencia y efectividad de las actividades de control, depende la calidad de los procesos, la MEIS presenta la siguiente condición:

- l) Poco más de la mitad de la MEIS manifiestan tener escrita las políticas y procedimientos de los procesos de compras, ventas y producción.
- m) La mayoría de las MEIS no disponen de procedimientos escritos para el cumplimiento de las obligaciones legales.
- n) Las MEIS no cuentan con medidas para controlar adecuadamente los materiales y suministros.

- o) No todas las MEIS disponen de pólizas de seguros para la salvaguarda de los activos.
- p) Las MEIS no disponen de medidas efectivas de seguridad para proteger sus sistemas de información y otros medios donde procesan la información.

#### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La eficiencia y efectividad de la información y la comunicación, presenta las siguientes condiciones:

- q) La MEIS le da poca importancia, a comunicar al personal los objetivos de la entidad, asimismo, lo referente a metas logradas.
- r) Los medios de comunicación adolecen de efectividad, ya que el personal no siempre cumple las disposiciones tal como las establece la alta dirección.
- s) De acuerdo a la consulta realizada, la información financiera generada por las MEIS no cumple totalmente con la fiabilidad que esta debe presentar.

#### SUPERVISIÓN

- t) La mayoría de las MEIS manifiestan que generan informes que cubren diferentes períodos para mantener un monitoreo del cumplimiento de los objetivos.
- u) Una parte importante de la MEIS efectúan evaluaciones periódicas del cumplimiento de las obligaciones legales aplicables, no obstante no disponen de procedimientos formales para su evaluación.

v) Realizan evaluaciones periódicas a la efectividad de los controles que garantizan el uso adecuado de los materiales y suministros.

## **2.8 DIAGNOSTICO CUANTITATIVO DEL CONTROL INTERNO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES SALVADOREÑAS**

Para asignar la ponderación a cada componentes de control interno, es necesario valorar la importancia de cada uno, analizando el rol que desempeña y el efecto potencial, la ponderación asignada es la siguiente:

<b>COMPONENTES CONTROL INTERNO</b>	<b>PONDERACIÓN %</b>
AMBIENTE (ENTORNO) DE CONTROL	25
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	25
ACTIVIDADES DECONTROL	20
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15
SUPERVISIÓN	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Se asigno un 25% a los componentes de Ambiente de Control y Evaluación de los Riesgos, el primero establece toda la estructura organizacional, estilo de dirección y funcional de la entidad, y el segundo permite la identificación y evaluación de los riesgos y su efecto sobre los objetivos estratégicos y metas planteados por la administración.

Actividades de Control se le asignó una ponderación del 20%, aquí se diseñan e implementan las políticas y procedimientos que ayudan a la administración al desarrollo óptimo de los procesos, al cumplirse las medidas establecidas para cada actividad.

Información y Comunicación, y el Supervisión (monitoreo), se les asignó 15% a cada componente, el primero se refiere a los medios que utiliza la administración para trasladar la información a los diferentes niveles, y la supervisión evalúa el cumplimiento de las políticas y procedimientos en el "Ongoing", en la forma establecida por la administración, a fin de realizar cambios o mejoras oportunamente.

#### **Ambiente de Control**

Se analizaron las preguntas referentes a misión, visión, plataforma de valores básicos, establecimiento de objetivos, estructura organizativa, participación e identificación, reconocimiento al personal y elaboración de planes en forma escrita para cada departamento o unidades, se le asignó un porcentaje a cada pregunta de acuerdo a su importancia obteniendo un 20.25% del valor asignado al componente (81%).

#### **Evaluación de los Riesgo**

Se analizaron las variables relacionadas con la identificación de riesgos, la disposición de mecanismos o herramientas para la determinación de los riesgos, identificación de los factores internos y externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas, los departamentos o áreas de mayor riesgo

dentro de las empresas, obteniendo un 12.25% del valor asignado a este componente (49%).

#### **Actividades de Control**

Se analizaron las variables relacionadas con las necesidades de establecimiento de políticas y procedimientos para las operaciones de compra, venta y producción, procedimientos relacionados con cumplimiento de obligaciones legales, las medidas para el uso de materiales y suministros, pólizas de seguro para la salvaguarda de los activos, medidas de seguridad física para equipos informáticos y los controles de acceso a la información, obteniendo un 12.20% del valor asignado a este componente (61%).

#### **Información y Comunicación**

Las variables consideradas en este componente, se refieren a la comunicación de la alta gerencia de los objetivos, los medios de comunicación que utilizan y la efectividad de estos, los procedimientos existente para la generación de la información financiera; si la empresa ha incurrido en sanciones o multas por el no cumplimiento en los plazos establecidos por disposiciones legales, obteniendo un 5.4% del valor asignado a este componente (36%).

#### **Supervisión**

Se evaluó el monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos, la existencia de procedimientos que garantizan el cumplimiento de las obligaciones legales, el cumplimiento de

políticas y procedimientos por el personal y las diferentes unidades, y evaluaciones periódicas de los controles para el uso de materiales y suministros, obteniendo un 10.50% del valor asignado a este componente (70%).

#### **Conclusión Resumen de los Componentes de Control Interno**

Los resultados obtenidos de los componentes de control interno, basado en las preguntas de mayor incidencia e impacto, califican al control interno de las Mediana Empresa Industrial Salvadoreña con un 60.6% de eficacia, el 39.4% restante representa un riesgo importante de los controles internos que debe ser administrado.

### **CAPITULO III**

#### **4 PERSPECTIVA DE LA PROPUESTA DE HERRAMIENTAS PARA LA DETERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA**

Diseñar herramientas para la determinación, evaluación y administración de los riesgos, de fácil comprensión y aplicación por parte de la alta gerencia, con apoyo del personal clave de las medianas empresas industriales salvadoreñas, que contribuyan a identificar, valorar y mitigar la ocurrencia e impacto de los riesgos.

##### **4.1 Objetivos de la propuesta**

###### **4.1.1 Objetivo General**

Proponer una metodología para la determinación, evaluación y administración de los riesgos de la mediana empresa industrial salvadoreña, como una herramienta que coadyuven al logro de los objetivos siguientes: (1) Eficacia y eficiencia de las operaciones; (2) Información Financiera Confiable; y (3) Cumplimiento de las leyes y reglamentos pertinentes.

###### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Proporcionar lineamientos técnicos para la determinación y evaluación de los riesgos de negocio.
- Proveer mecanismos que faciliten el establecimiento de controles internos basados en la evaluación de riesgos a partir de un enfoque basado en COSO.

- Facilitar la clasificación de los factores de riesgos estratégicos, operativos y financieros, así como su propia conceptualización de acuerdo a la naturaleza de la empresa.
- Poner a disposición del profesional de la Contaduría Pública, en el ejercicio de la auditoría interna, herramientas modernas para una adecuada gestión de los riesgos, basadas en la Metodología para el Análisis y Evaluación de los Riesgos y Metodología para la Implementación de Auto-Evaluación de Control (AEC), que permita fortalecer los controles internos.

#### **4.2 PREMISAS FUNDAMENTALES**

Como resultado de la investigación de campo y el diagnóstico, los siguientes párrafos exponen en forma sumaria las condiciones del control interno en la mediana empresa industrial salvadoreña (MEIS).

##### **Ambiente (entorno) de Control**

Las medianas empresas industriales salvadoreñas no poseen un ambiente de control propicio para el fortalecimiento del control interno en sus procesos, convirtiéndolos en controles inadecuados que no garantizan el cumplimiento razonable de las metas planteadas.

##### **Evaluación de los Riesgos**

Las medianas empresas industriales salvadoreñas no disponen de metodología que sistematice la identificación de los riesgos a

que se enfrentan, y por ende no han identificado las posibles causas o factores que podrían activar tales riesgos.

#### **Actividades de control**

La MEIS cuenta con limitadas e inadecuadas políticas y procedimientos escritas, las cuales es necesario someterlas a evaluaciones periódicas y permanentes, evaluar su cumplimiento y aceptación por parte del personal (ambiente de control).

Es obligación cumplir con la legislación, si embargo no disponen de procedimientos escritos.

#### **Información y Comunicación**

En la actualidad existen sofisticados medios de comunicación con sorprendente resultados. La Mediana Empresa Industrial Salvadoreña continúa usando métodos poco efectivos, y aunado al mínimo interés de trasladar la información que se ve afectada por distorsiones aunado a las condiciones económicas hacen que la información y la comunicación no sea un tema prioritario.

#### **Supervisión (Monitoreo)**

Ejercen labores de supervisión con métodos poco formales y efectivos, con resultados que no aportan a la mejora continua de los procesos que realizan, ignorando incumplimientos y los posibles efectos que pueden provocarse.

#### **4.2.1 Resumen de la premisa del control interno de la MEIS**

La evaluación del control interno y sus cinco componentes denotan una importante problemática, donde los riesgos se encuentran a cada paso que dan y sin tener idea alguna que se

encuentra ahí, desconociendo cuando se activarán, como reaccionarán y cual será su efecto inmediato, controles internos costosos y baja efectividad. Para fortalecer su control interno es necesario conocer los riesgos que enfrentan, fortalecer su ambiente de control, mejorar la comunicación y monitoreando en el "Ongoing" las actividades de sus procesos.

Por lo anterior, como consecuencia del frágil control interno la MEIS puede verse expuesta a diversos tipos de riesgos entre los cuales podemos mencionar:

- Contabilidad errónea o inapropiada (contabilidad creativa)
- Pérdida o destrucción de activos fijos y recursos
- Fraudes Financieros
- Sanciones legales
- Interrupción del negocio
- Costos excesivos / Ingresos insuficientes
- Decisiones erróneas de la alta gerencia
- Desventaja ante la competencia
- Desprestigio de imagen
- Eventos Naturales
- Cultura de Riesgo
- Inadecuada Planificación
- Inadecuada Estructura Organizativa
- Obsolescencia Tecnológica
- Inadecuada Seguridad de los Sistemas de Información
- Recursos Humanos
- Deficiente Comunicación Interna y Externa

- Control de Gestión
- Inadecuada Planificación de Presupuesto
- Deficiente Análisis de Indicadores Económicas
- Rentabilidad
- Eficiencia y Productividad
- Normas y Procedimientos

A partir de la lista anterior, se puede decir que los riesgos son fácilmente identificables; sin embargo, las causas que propician su aparición, pueden ser múltiples y de índole muy diversa. Una misma causa puede generar más de un tipo de riesgo, con efectos diferentes.

Los riesgos no se originan por la falta de controles, estos existen por sí mismos y se presentan cuando son causados (activados).

#### **4.3 ANALISIS DE RIESGO**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, "riesgo" significa "contingencia o proximidad de un daño", "contingencia o posibilidad de que suceda un daño, desgracia o contratiempo".

El término "RIESGO" es un concepto cuyo significado es del dominio común, tanto que, los riesgos globales que se mencionan en forma precedente son universales; sin embargo, para contar con una mejor precisión, se expone la siguiente definición: "Riesgo, es la posibilidad de ocurrencia de un suceso que

afecte adversamente a una entidad, limitando su habilidad para lograr todos o algunos de sus objetivos tanto estratégicos como operacionales y financieros”.

Para enfrentar a los riesgos no es suficiente identificarlos, se requiere anticiparse y prevenirlos, implantando procesos efectivos que los detecten, los midan y controlen, llevándolos a un nivel aceptable, por lo que se vuelve indispensable la búsqueda de herramientas metodológicas que faciliten una administración eficiente de los riesgos de la mediana empresa industrial salvadoreña.

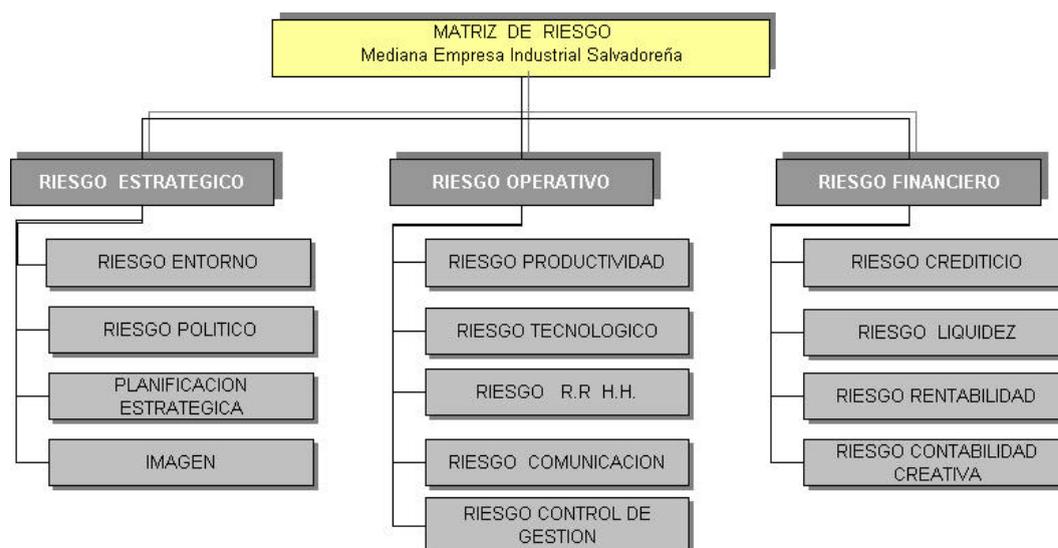
#### **4.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS RIESGOS PARA LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA**

##### **Matriz General de Macrorriesgos para la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña**

Los riesgos que se presentan a continuación existen universalmente, y son el resultado de la investigación realizada, se han compilado a partir de la revisión de presentaciones efectuadas por expertos en el tema de riesgos a nivel internacional, expuestas en diferentes Congresos, asimismo, la conceptualización de los diferentes riesgos, subriesgos y factores de riesgos se han derivado de los documentos antes mencionados, de las Normas Internacionales de Información Financiera, e informe COSO y se han adaptado en forma general para la empresa salvadoreña en lo correspondiente, en esta investigación.

De la determinación, clasificación y ordenamiento de los MACRORIESGOS, SUBRIESGOS y los FACTORES o CAUSAS DE RIESGO relacionadas y vinculadas, se obtiene como resultado la matriz de riesgo. El efecto de los riesgos se puede calificar en BAJO, MEDIO Y ALTO, relacionándolos con los colores del semáforo VERDE, AMARILLO Y ROJO, y para medir y ponderar ese efecto en forma matemática le asignamos 1, 2 y 3; respectivamente.

FIGURA 4: Mapeo de Riesgos



**Figura 4** - Elaboración propia del equipo de investigación.

## RIESGOS ESTRATÉGICOS



**Figura 5** - Elaboración propia del equipo de investigación.

El Riesgo Estratégico, es el riesgo de que no exista compatibilidad de las metas estratégicas de la entidad, las estrategias comerciales desarrolladas para lograr las metas, los recursos asignados para propiciar su logro y la calidad de implementación y ejecución; asimismo, cubre la evaluación del negocio y logro de la rentabilidad esperada. El riesgo de estratégico se descompone en los siguientes subriesgos: Riesgo de Entorno, Riesgo Político, Riesgo de Planificación Estratégica y Riesgo de Imagen

### **El Riesgo de Entorno**

Es el riesgo a que esta expuesta la entidad por las características del país o sector donde desarrolla su actividad. Del riesgo de entorno se desprenden los factores de riesgo siguientes: Riesgo Internacional, Riesgo Natural y Riesgo Social.

El Riesgo Internacional, es el derivado de situaciones que ocurren en otro país o por parte de accionista controlador cuando este no es nacional y que pueden reflejarse negativamente en la institución local

El Riesgo Natural, es la posibilidad de que eventos o acontecimientos de la naturaleza afecten la operatividad del negocio, ejemplo de estos son los terremotos, inundaciones, huracanes, entre otros, y el Riesgo Social, es el que surge de la existencia de variables externas que pudiera afectar el análisis que se efectúan internamente de los recursos humanos.

#### **Riesgo Político**

Es la posibilidad de que las decisiones políticas, eventos o condiciones dentro de una nación, incluyendo aquellas que se puedan calificar como sociales, puedan afectar las operaciones de la entidad. De este se derivan las causas o factores de riesgo siguientes: Riesgo Legal, es el riesgo que se deriva de efectuar una transacción no permitida por la ley o inadecuadamente oportuna, y el Riesgo de Política Empresarial, es el riesgo asociado a las definiciones empresariales en cuanto al que hacer de la entidad, las políticas de administración y gestión en materia de normativa y procedimiento.

#### **Riesgo de Planificación Estratégica**

Es una función de la compatibilidad de las metas estratégicas de la organización, las estrategias comerciales desarrolladas para lograr esas metas, los recursos asignados a esas metas y la calidad de la implementación cubre la evaluación del negocio, su

administración y el logro de la rentabilidad esperada. Los factores de riesgo vinculados a este subriesgo son los siguientes: Riesgo de Definición del Negocio, Cultura de Riesgo, Riesgo de Planificación, Riesgo de Estructura, Riesgo de Organización.

Riesgo de Definición del Negocio, corresponde al riesgo de no tener claramente definido el negocio de la entidad, las políticas y estrategias que permite la adhesión de los empleados y claridad del público en general.

Cultura de Riesgo, es el riesgo de que las directrices y objetivos no estén internalizados en la organización, impidiendo su cumplimiento o la retroalimentación necesaria para lograr las metas esperadas y la identificación, evaluación y administración de los riesgos en los procesos.

Riesgo Planificación, Surge cuando las estrategias de negocio no parten de un diagnóstico acertado, no están basadas en supuestos o información adecuados, no son aceptados por los gerentes claves, o no son útiles o utilizados como herramienta de seguimiento. También cuando la Planificación se convierte en un fin y no un medio para lograr los objetivos (se hace rígida y no dinámica).

Riesgo Estructura, se refiere al riesgo de no tener alineada la estructura con la estrategia; esto es, que el Organigrama no responda a las unidades de negocio definidas, en lo que respecta a la importancia relativa de cada una. Esto cae tanto

en el ámbito de los recursos financieros, humanos y tecnológicos como en todos aquellos necesarios para apoyar las necesidades actuales y futuras de la organización, y el Riesgo Organización, está relacionado al funcionamiento de la organización, y el cumplimiento de las políticas emitidas por la administración y de las leyes y reglamentos; se refiere a que la empresa puede afrontar problemas derivados de una organización ineficaz, falta de clara asignación de responsabilidades y objetivos, independencia operacional deficiente, y regular delegación de poderes, así como la falta de una libre atribución a la supervisión para asegurar su solidez.

**Riesgo de Imagen**

Surge de la opinión pública negativa, al no conocer la misión y funciones de la entidad, información incompleta o comunicación inoportuna; este riesgo afecta la capacidad de la entidad para establecer nuevas relaciones o servicios o continuar con las relaciones de servicios existentes. Puede exponer a la entidad a una pérdida de valor, a juicios, pérdidas financieras o daños a su reputación. Los factores relacionados con este subriesgo son los siguientes: Lavado de Activos, Fraude y Ética.

Riesgo de Lavado de Activos, surge de involucrar a la entidad en actividades ilícitas relacionadas con el Blanqueo de Activos. Estas pueden ser: narcotráfico, tráfico de armas, corrupción administrativa, defraudación fiscal y otros.

Riesgo de Fraude, riesgo de que empleados, clientes y proveedores, en conjunto o individualmente, perpetren fraude contra la entidad o sus clientes.

Riesgo Ético, que la Alta Dirección, Gerencia y Empleados, individualmente o en conjunto, realizan actividades en beneficio personal exponiendo a la entidad, en situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones que afecta también cuando el comportamiento de directores, gerentes o personal se apartan de lo establecido en el Código de Ética aprobado por la entidad.

### **RIESGO OPERATIVO**



**Figura 6** - Elaboración propia del equipo de investigación.

El Riesgo Operativo, surge de los problemas en la entrega de servicios o productos de toda la organización (no sólo área de operaciones); es una función de los controles internos, los sistemas de información, la integridad de los empleados y los procesos operacionales y surge diariamente en la medida que se procesan las transacciones. Es un riesgo que trasciende todas las divisiones y productos de la entidad.

**Riesgo de Productividad**

Es el riesgo de que los procesos de la entidad no sean eficientes y con alto grado de satisfacción de acuerdo a los requerimientos válidos del cliente (clientes externos e internos), resultando en costos elevados y poco competitivos, y surge al analizar que la capacidad instalada está sobreutilizada o subutilizada. Los factores de riesgo asociados al riesgo de productividad son: Riesgo de Cumplimiento, Riesgo de Efectividad, Riesgo de Eficacia, Riesgo de Normas y Procedimientos, y Riesgo de Contingencia Operativa.

El Riesgo de Cumplimiento, surge de las violaciones o incumplimientos de las leyes, normas y políticas internas y externas, reglamentación y prácticas prescritas; también de que como resultado de un fallo en el procedimiento o en la operación o debido a un error humano, descuido o negligencia, los procesos de la entidad no cumplan con los requerimientos del cliente o no cumplan con los procedimientos y políticas establecidos y considera también la inexistencia de normas escritas que regulen las actividades y procesos.

El Riesgo de Efectividad, indica la capacidad de una entidad para cubrir su gestión operacional y su generación de valor en el tiempo y corresponde al factor que resulta al dividir los gastos totales por el margen neto de intereses.

Riesgo de Eficacia, se refiere al riesgo o posibilidad de no cumplir en el tiempo asignado con las funciones encomendadas.

Riesgo de Normas y Procedimientos, es la definición apropiada de normas y procedimiento su implementación, actualización y cumplimiento.

Riesgo de Contingencia Operativa, corresponde al riesgo de no contar con planes de recuperación ante desastres de cualquier índole, que permitan asegurar la continuidad del negocio e incluye también la falta de actualización o prueba de los planes existentes y comprende también, los planes de contingencia originados en situaciones distintas a los equipos e infraestructura.

### **Riesgos Tecnológicos**

Es el riesgo de que la tecnología de información utilizada en el negocio no apoye eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio, no funcione como se esperaba, comprometa la integridad y confiabilidad de los datos e información, exponga activos importantes a potenciales pérdidas o mala utilización, amenace la habilidad de la compañía para mantener la operación de los procesos críticos del negocio.

Los siguientes factores están relacionados con el Riesgo Tecnológico:

Riesgo de Disponibilidad de Información, Es el riesgo de que la información no esté disponible cuando se necesite, el cual se puede originar por pérdida de comunicaciones, por pérdida de capacidad de procesamiento básica o por daño en hardware o software.

Riesgo de Integridad de Información, Abarca los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones en el ingreso, procesamiento y salida de información a través de los sistemas de aplicación utilizados por la organización.

Riesgo de Obsolescencia, surge cuando los cambios permanentes en la tecnología afectan la estructura definida por la entidad y provocan la discontinuidad de los servicios de hardware y software por parte de los proveedores e incluye la pérdida de valor económico de los activos asociados.

Riesgo de Contingencia Tecnológica, corresponde al riesgo de no contar con planes de recuperación ante desastres que pueden afectar el hardware y/o software y que no permita la recuperación de la información y comprende también los planes de contingencia originados en situaciones distintas a los equipos e infraestructura.

Riesgo Seguridad de Información, se centra en los riesgos asociados con accesos inapropiados a los sistemas, datos o información, abarcando los riesgos de segregación inapropiada de funciones, integridad de datos y bases de datos y confidencialidad de la información.

#### **Riesgo Recursos Humanos**

Corresponde al Riesgo de no considerar los Recursos Humanos como el elemento preponderante y diferenciador del desarrollo de los

negocios e incluye la existencia y calidad del proceso de administración de personal para efectuar un buen control, se debe considerar como un riesgo independiente. Se vinculan a este riesgo los siguientes factores de riesgo: Riesgo de Liderazgo, Riesgo de Inestabilidad, Riesgo de Selección y Riesgo de Falta de Incentivos. Riesgo de Liderazgo, es el riesgo de que las personas responsables de los procesos importantes del negocio no estén eficazmente dirigidos a realizar las cosas correctas y consistentes con los objetivos y hacer que las personas que dependen de ellas hagan lo mismo.

Riesgo de Inestabilidad, es el riesgo de acontecimientos que generen inestabilidad al personal, o bien percepción de inestabilidad por falta de información, imagen, etc.

El Riesgo de Selección, es el riesgo de no seleccionar al personal apropiados por evaluaciones incorrectas o amañadas, o que el mecanismo de selección no sea objetivo y creíble.

El Riesgo de Falta de Incentivos, es el riesgo de que se otorguen incentivos que provoquen el actuar de una forma que sea inconsistente con los objetivos, estrategias, estándares de ética del negocio y prácticas prudentes e incluye el no contar con políticas y controles adecuados de compensaciones (económicas y no económicas).

### **Riesgo de Comunicación**

Es el riesgo de que las comunicaciones hacia el exterior no sean coherentes o comprometan indebidamente a la entidad e incluye el

riesgo de que las comunicaciones verticales (descendientes, ascendentes) u horizontales dentro de la organización no sean eficaces. De este riesgo se determinan los factores de riesgo relacionados con la comunicación interna y externa.

Riesgo de Comunicación Interna, es el riesgo de que no exista o se usen los canales apropiados de traslado de información de forma oportuna y fidedigna, o de cultura de comunicación informal alta.

Riesgo de Comunicación Externa, riesgo asociado con los canales de comunicación y de divulgación de información y funciones de la entidad a los usuarios que es necesario que les llegue, con amplitud, oportunidad y claridad.

#### **Riesgo de Control de Gestión**

Es el riesgo de no tener mecanismo de medición de la gestión de cada uno de los procesos de manera sistemática, que a su vez permita identificar como está la identidad en cuanto a su Rentabilidad, Clientes, Eficiencia e Innovación. Se asocian a este los siguientes factores de riesgos: Riesgo de Objetivos y Metas, es el riesgo de no definir apropiadamente los objetivos y metas, o no cumplir con la fijadas, o que no estén acordes con las funciones que le competen o con las oportunidades del negocio.

Riesgo de Presupuesto, riesgo de no contar con presupuestos adecuados, de un mecanismo de control presupuestario o medición. Riesgo de Indicadores, es el riesgo de que los gerentes no tengan indicadores que le permitan monitorear y generar alertas que permitan tomar acciones preventivas y correctivas.

Riesgo de Mediciones, es el riesgo de no contar con metodologías sistematizadas y reconocidas de medición que permitan evaluar el desempeño de manera cualitativa y cuantitativa, y compararse con otras entidades, así como con periodos anteriores.

### **RIESGOS FINANCIERO**



**Figura 7** - Elaboración propia del equipo de investigación.

Corresponde a la exposición por modificaciones en la capacidad de ingreso o valor económico de las variables del mercado financiero, que de no ser previstas pueden originar pérdidas.

### **Riesgo de Crédito**

Surge de la incapacidad de la entidad para responder a obligaciones con terceros. Este riesgo está relacionado con los factores de riesgo sobre requisitos bancarios y de proveedores.

Riesgo de Requisitos Bancarios, es el riesgo de no cumplir con los requisitos del sistema financiero como consecuencia de nuevas exigencias y regulaciones; y Riesgo de Proveedores por cambios en las políticas internas de los proveedores y que la entidad pierda la calidad de ser sujeta de crédito.

### **Riesgo de Liquidez**

Surge de la incapacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones al vencimiento o poder renovar éstas a precios razonables, sin incurrir en pérdidas inaceptables e incluye el no contar con planes de contingencia, se ha relacionado con el factor análisis financiero, es el riesgo asociado a una inadecuada evaluación de los componentes financieros de la entidad, lo que no permite determinar el valor real de estos ni medir su contingencia en la entidad.

### **Riesgo de Rentabilidad**

Es el riesgo de que los beneficios esperados provenientes de una inversión o de la gestión de una empresa, no sean percibidos o logrados. Este riesgo se asocia al riesgo al factor de riesgo de Insolvencia, que se refiere a la situación financiera en la que una entidad no le es posible hacerle frente a las obligaciones contraídas con terceros.

### **Riesgo de Contabilidad Creativa**

Se refiere a los riesgos como consecuencia de posibilidades que ofrecen la normativa técnica de aplicación obligatoria (opcionalidad, subjetividad, vacíos o ambigüedades). Se pueden

asociar los factores de riesgos: Riesgo de Vacíos de Normas y Regulaciones, Riesgo de Información Oportuna y Veraz.

#### **4.4.1 Ventajas en la Implementación de la Metodología para el Análisis y Evaluación de Riesgo en la M.E.I.S.**

**Ventaja 1:** Provee una herramienta básica de apoyo para la orientación en la determinación de los factores de riesgo.

**Ventaja 2:** Proveer a la alta dirección (dueños, accionistas) de un estado de análisis de riesgo (mapeo de riesgos) en forma general de cada proceso de la entidad.

**Ventaja 3:** Permite calificar y ponderar los riesgos por los posibles efectos analizados.

**Ventaja 4:** Incentiva a la alta dirección en la adopción de una gestión de los riesgos, diseño de controles internos e instrumentos normativos basados en riesgos, a través de la herramienta.

#### **4.5 Propuesta de Herramienta para la Determinación, Evaluación y Administración de los Riesgos en la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña**

##### **4.5.1 Metodología de Análisis y Evaluación de Riesgo**

Para implementar esta metodología es necesario la integración de los diferentes componentes conceptuales con los componentes de las entidades sujetas a evaluación.

Se requiere seguir uno a uno los siguientes pasos:

Figura 2: ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR



Figura 2 - Elaboración propia del equipo de investigación.

Antes de desarrollar el primer paso de la metodología de riesgos, y debido a que se introdujo el término **"Cadena de Valor"**, es necesario al menos exponer, que debe entenderse por tal término, no obstante, no se desarrollará a mayor detalle dicha teoría.

El Término Cadena de Valor fue introducida en 1985 por el Profesor Michael E. Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el análisis de la Cadena de Valor, sin embargo el punto de partida del concepto fue en su libro Competitive Advantage (Ventaja Competitiva), publicado en 1980. El Profesor Porter al presentar sus ideas le dio crédito al trabajo que Mckensey & Co. había hecho al comienzo de los años ochenta sobre el concepto de los "Sistemas Empresariales", Mckensey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc). y que la manera de entenderla era analizando

el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Pero la sugerencia del Profesor Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí, por lo anterior define de forma clara y sencilla que la *Cadena de Valor* son todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor. La información respecto a este tema fue obtenida del Internet al consultar en un buscador el término **Cadena de Valor**.

Al analizar estos conceptos se refieren a las actividades de las empresas, sin embargo puede ser empleada en la propuesta ya que cada una de las etapas de su desarrollo genera valor agregado y que de no desarrollar la etapa precedente no es factible desarrollar la siguiente.

#### **PRIMER PASO**

##### **Identificar, Definir y Jerarquizar los Riesgos Globales**

En este paso es necesario que las áreas o unidades responsables y el personal clave tengan pleno conocimiento del volumen y complejidad de las operacionales del negocio, así como también, identificar las condiciones de la entidad en función del ámbito

regional e internacional refiriéndose a la misión, visión y las estrategias; y desde su perspectiva sobre los riesgos: Estratégicos, Operativos y Financieros.

Basados en la investigación, los riesgos globales se pueden resumir como sigue:

RIESGOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS FINANCIERO
Riesgo de Entorno	Riesgo de Crédito
Riesgo Político	Riesgo de Liquidez
Riesgo de Planificación Estratégica	Riesgo de Rentabilidad
Riesgo de Imagen	Riesgo de Contabilidad Creativa

RIESGOS OPERATIVOS
Riesgo de Productividad
Riesgo de Dependencia Tecnológica
Riesgo de Recursos Humanos
Riesgo de Comunicación
Riesgo de Control de Gestión

## **SEGUNDO PASO**

### **Identificar los Procesos que Realiza la Empresa**

Este paso requiere de un análisis y criterio profesional basado en la plena comprensión y conocimiento del negocio, así como de la experiencia sobre los mismos. En este paso se determinan

todos los procesos globales (Macroprocesos) que realiza una empresa con el fin de ubicar los riesgos globales definidos en el PRIMER PASO.

El método recomendado es que las unidades expongan los procesos importantes que desarrollan y que están bajo su responsabilidad; asimismo, su participación en etapas o fases de otros procesos en los que comparten responsabilidad con otras unidades o áreas de trabajo, esta última tarea es importante para su identificación y será utilizada en el TERCER PASO.

Ejemplo de algunos procesos relevantes de las Medianas Empresas Industriales Salvadoreñas:

- Compras
- Producción
- Ventas
- Mercadeo
- Distribución
- Contabilidad y Finanzas
- Sistemas de Información y Tecnología
- De Reclutamiento y Selección de personal
- Otros de acuerdo a la naturaleza

### **TERCER PASO**

#### **Atomizar o Descomponer los Procesos en su "CADENA DE VALOR"**

Se debe identificar y desagregar de forma ordenada y detallada, el flujo lógico que sigue un proceso para conocer las etapas claves o críticas de su Cadena de Valor, entendiéndose por fases

o etapas aquellas gestiones importantes de cada proceso que por razones de administración de los riesgos es necesario identificarlos explícitamente.

Definir las actividades que conlleva realizar cada etapa del proceso, obteniendo un listado de las actividades importantes, de las cuales resultan los factores de riesgos más específicos.

Ejemplo de la descomposición de un proceso: Proceso de Compras.

FIGURA 3



Figura 3 - Elaboración propia del equipo de investigación.

### ACTIVIDADES POR ETAPA

#### ETAPA 1: Actividades

- Solicitud (requisición) del suministro de los materiales e insumos a partir de las ventas Proyecciones.
- Evaluación y determinación de la cantidad y características de los insumos.
- Determinación del inventario justo a tiempo.
- Aprobación de la solicitud por el responsable de la unidad solicitante.

#### ETAPA 2: Actividades

- Revisión, análisis y comparación de lo solicitado con lo presupuestado.
- Análisis de variaciones.

**ETAPA 3: Actividades**

- Evaluación de la cantidad y característica de los insumos requeridos.
- Aceptación de la solicitud.

**ETAPA 4: Actividades**

- Envío de especificaciones de calidad de los materiales o insumos a los proveedores.
- Recepción de ofertas de los proveedores.
- Evaluación de capacidad y oportunidad de suministro, calidad, precio y respaldo institucional de los proveedores.
- Aceptación y aprobación de la cotización que cumple con las especificaciones establecidas.

**ETAPA 5: Actividades**

- Emisión y autorización de orden de compra.
- Establecimiento de planes de pago.
- Envío a los proveedores de las ordenes de compra para hacer efectivo el suministro de insumos.

**ETAPA 6: Actividades**

- Verificación de requisitos de calidad.
- Delegación de responsable de recepción, custodia y administración de insumos.
- Control y administración de productos pendientes de recibir cuando se pacta mas de una entrega.

Para realizar este paso se requiere de la experiencia y conocimiento total del proceso a descomponer, y de obtener como producto un listado de las gestiones (actividades) importantes (que generan valor agregado) del proceso o sea las fases claves de su CADENA DE VALOR.

#### **CUARTO PASO**

##### **Identificar causas o factores de riesgos por cada FASE del Proceso**

Requiere identificar por cada fase o proceso los posibles factores o causas de riesgos basados en la experiencia y conocimientos del proceso contestando las preguntas: ¿Que Puede Salir Mal?, ¿Cómo nos puede afectar?

El resultado debe ser una matriz en la que se interrelacionan las fases del proceso con los factores o causas de riesgos, vinculándolos con los riesgos específicos y por ende con los globales definidos en el Primer Paso.

#### **QUINTO PASO**

##### **Validación de las fases y factores de riesgos**

Definida la matriz de riesgos a partir de los resultados obtenidos en el **TERCER PASO** y el **CUARTO PASO**, se somete a validación en dos momentos importantes:

- a) El primero consiste en la validación de la matriz de riesgo elaborada, por la Alta Dirección, apoyada por facilitadores.
- b) El segundo consiste en la validación por el personal clave de cada una de las áreas o unidades de la entidad con el objetivo de que estos puedan hacer nuevos aportes en cada proceso, etapas, procedimientos y actividades sujetas de estudio.

**SEXTO PASO**

**Identificación de controles (preventivos, detectivos y correctivos) para administrar idealmente cada una de las causas o factores riesgos**

En esta etapa se identifican para cada una de las fases y por cada uno de los factores de riesgos globales, los controles existentes a nivel práctico y normado (el ideal) que están orientados a administrar los riesgos. La administración adecuada de los riesgos debe involucrar los tres tipos de controles: Preventivos, Detectivos y Correctivos.

Controles Preventivos: controles diseñados para prevenir desviaciones antes de iniciar el proceso.

Controles Detectivos: controles diseñados para identificar desviaciones durante o antes de concluir el proceso.

Controles Correctivos: controles que identifican desviaciones luego de concluido el proceso.

**SEPTIMO PASO**

**Ponderación de riesgos, causas o factores de riesgos, controles, etc**

La ponderación de los riesgos, causas y factores, implica la asignación de un peso en porcentajes a los riesgos identificados en el Primer Paso donde la suma de los riesgos globales es el 100%. Asimismo, esa ponderación de cada riesgo global debe ser

distribuida entre las causas o factores de Riesgos relacionados con el riesgo global.

El propósito de ponderar los riesgos es que la matriz resultante de un mapeo de los riesgos globales y sus causas o factores, muestren o indiquen advertencias - como los colores de un semáforo - y puntos de atención en los factores que podrían afectar en forma negativa a un proceso. Ponderar los riesgos permite no solamente contar con información cualitativa sino también cuantitativa.

Esta ponderación o evaluación tendría que ser asignada por la Alta Gerencia con apoyo de los responsables de las áreas de trabajo o unidades (Jefes de Departamento y personal clave) por su experiencia o conocimiento del negocio.

También, es necesario que la Alta Gerencia de la entidad establezca hasta que punto un riesgo es tolerable y se puede administrar sin afectar el logro de los objetivos y metas.

#### **OCTAVO PASO**

##### **Interrelacionar los riesgos ponderados**

En este paso se efectúa la vinculación de los factores o causas de riesgo con los riesgos globales o de primer nivel determinados por la entidad; asimismo, se vinculan con otros factores o causas de riesgos.

La lógica de este análisis radica en que los riesgos y sus efecto no son islas, sino que tienen un efecto cascada o dominó, ya que el efecto de un factor activado, provoca que otros

factores se activen, por lo que la vinculación se orienta a ello, disponer de medidas que administren a través de los controles esos efectos.

#### **NOVENO PASO**

##### **Definir estrategias orientadas a la administración eficiente de los riesgos no cubiertos**

Para poder responder eficientemente a los riesgos no cubiertos es necesario elaborar planes de contingencia orientados a funcionar adecuadamente en situaciones no previstas.

Entre las estrategias para enfrentar riesgos no cubiertos que no fue posible identificar sus causas en la evaluación preliminar y responder ante posibles contingencias, es la generación de inquietudes acerca de si el análisis fue efectuado en forma minuciosa en cada una de las etapas de los procesos, y se debe buscar respuesta a las siguientes inquietudes:

- ¿Las actividades de control son flexibles a tal grado que permiten cubrir más de una tarea?
- ¿Es tan importante el efecto de un posible riesgo no cubierto?
- De activarse un riesgo no cubierto, ¿Es posible continuar operando con la suficiente normalidad?
- ¿Es necesario establecer nuevas actividades de control de activarse un riesgo no cubierto o debemos rediseñar los controles existentes?

Lo anterior implica poner mayor atención a aquellas situaciones no previstas, a través de la evaluación "Ongoing" por los participantes y los responsables del proceso.

#### **DECIMO PASO**

##### **Monitorear las causas de los riesgos**

Realizar evaluaciones periódicas sobre los factores o causas de riesgos facilita la comprensión de los mismos y su actualización en el sentido de poder descifrar o distinguir las condiciones internas y externas que los provocan o activan, así como la periodicidad de ocurrencia de los mismos. En este monitoreo es posible determinar nuevos factores de riesgos no identificados o recién activados como consecuencia de cambios coyunturales, estacionarios, cambios temporales, provenientes de el entorno nacional e internacional. Por lo anterior se recomienda rediseñar y redefinir todo el proceso de mapeo de riesgo; si el análisis demuestra que no es necesario rediseñar y redefinir los riesgos, simplemente identificar y clasificar por tipo de riesgo y macro riesgo, llevándolo únicamente a partir del Sexto Paso donde se diseñan e identifican las actividades de control para administrar dicho factor de riesgo.

Como el establecimiento de la herramienta de Auto-Evaluación de Control o Autocontrol y el Análisis de Riesgo son complementarias, la lista de chequeo (o Check List) de Autocontrol es un insumo para efectuar un efectivo monitoreo de los riesgos.

#### **4.6 PROPUESTA DE HERRAMIENTA PARA LA AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA**

##### **4.6.1 Auto-Evaluación de Control (AEC)<sup>6</sup>**

###### Definición

La Auto-Evaluación de Control como Una metodología utilizada para revisar objetivos claves de los negocios, así como también, riesgos involucrados en el logro de los objetivos y controles internos diseñados para administrar dichos riesgos.

##### **4.6.2 Finalidad de la Auto-Evaluación de Control**

La finalidad de la AEC es mejorar el ambiente de control de la entidad mediante la generación de informes sobre el control interno y promover la aceptación de dicho controles por parte de los involucrados, promoviendo el compromiso de la Alta Dirección y demás personal respecto a los procesos de control.

Esto permite a la Alta Dirección evaluar y mediar la calidad de los controles establecidos, así como, mejorar e implementar nuevos procesos de controles basados en la evaluación de riesgos, a la vez le proporciona herramientas o lineamientos de supervisión que permita el logro de los objetivos y metas establecidas, la salvaguarda de los activos y procedimientos que garanticen la confiabilidad, oportunidad y veracidad de la información financiera contable que posibilite una adecuada evaluación administrativa y la toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors (Instituto de Auditores Internos), Folleto de Practicas Profesionales 98-2: "Una Perspectiva sobre Auto-Evaluación de Control", 1998.

#### **4.6.3 Relación de la Auto-Evaluación de Control con el Análisis y Evaluación de Riesgos**

La relación entre el Auto-Control y el análisis y evaluación de riesgos, estas son complementarias (una le sirve de insumo a la otra), la primera detalla el responsable del proceso y de la ejecución a realización de la actividad a supervisarse y ejercer control sobre su trabajo cumpliendo con los procedimientos formales, además proporciona información detallada de los pasos o fases que se deben realizar y ocurrir para la ejecución de las diferentes etapas de los procesos, lo cual facilita la identificación de los riesgos significativos.

#### **4.6.4 Enfoques de la Auto-Evaluación de Control (AEC)**

La auto-evaluación de control plantea tres enfoques principales:

- i. Reunión de equipo con apoyo de un facilitador. Este tipo de reuniones son presididas por el facilitador, el cual conforma los equipos de trabajo y coordina la recopilación de la información sobre las disposiciones de control interno establecidos en los diferentes niveles jerárquicos de la entidad y se valúan conjuntamente para elaborar diseños de control de interno de forma consensuada.
  
- ii. Mediante las elaboraciones de sendos cuestionarios. Este enfoque utiliza y considera el cuestionario como un instrumento básico para la medición de la opinión, que permite enmarcar la información recolectada de las encuestas en respuestas cerradas de carácter positivos o negativos (SI o NO).

iii. Análisis producidos por la Alta Dirección. Es cualquier enfoque que no utiliza reuniones facilitadas o utilización de encuestas sino que la gerencia elabora un estudio del personal y del proceso empresarial. Un especialista de la AEC combina los resultados del estudio con la información obtenida de reuniones previas con Gerentes, Jefe de Áreas o Departamentos y personal clave, y mediante el análisis dicho especialista desarrolla un análisis que los propietarios del proceso pueden utilizar en sus esfuerzos de Autocontrolar sus procesos.

#### 4.6.5 El Autocontrol

Para implementar esta metodología de auto-evaluación de control, es necesario la integración de los diferentes componentes conceptuales.

Se requiere seguir uno a uno los siguientes pasos:

Figura 2: **ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR DEL AUTOCONTROL**



**Figura 6** - Elaboración propia del equipo de investigación.

### **PRIMER PASO**

#### **Identificación de los procesos clave por área trabajo**

Se identifican los procesos claves del negocio y subprocesos de estos, este análisis retoma el establecimiento previo de la metodología de riesgos, presentada en este capítulo.

### **SEGUNDO PASO**

#### **Identificación y Vinculación de Normativas Relacionadas con los procesos**

Se debe realizar un inventario de todas las políticas, normas, procedimientos y lineamientos, escritos y no escritos, vigentes en las operaciones que se realizan y luego se clasifican y vinculan con los respectivos proceso identificados en la fase previa.

### **TERCER PASO**

#### **Detalle de cada normativa, de las actividades y controles**

Se debe realizar un análisis de cada normativa, políticas, procedimientos, etc., vigentes y previamente agrupada y vinculada directamente a cada proceso por área, para extraer los controles internos explícitos e implícitos, con el objetivo de garantizar su cumplimiento.

Para lo anterior se requiera efectuar una redacción de esos controles en sentido de actividades, esto significa en forma de pregunta con técnicas de observación, validación, corroboración, verificación, documentación, etc.

El desarrollo de este paso facilita la identificación de los Productos generados como informes, estadísticas, resúmenes y otros, así como fijar la periodicidad de esos documentos. Asimismo, se debe identificar los usuarios de esos productos que son utilizados para diferentes fines en su toma de decisiones.

#### **CUARTO PASO**

##### **Relación de los Controles Internos con la Matriz de Riesgo**

Consiste en relacionar cada actividad de control y control implícito identificado, adicionándole la relación o vinculación con cada riesgo y subriesgos de la matriz de riesgo resultante de la entidad; simultáneamente se agregan los impactos que pueden identificarse del no cumplimiento de esas actividades de control. El impacto se refiere a los efectos o consecuencias de hacer o dejar de hacer alguna actividad del proceso.

#### **QUINTO PASO**

##### **Asignación Cualitativa y Cuantitativa de Importancia sobre los Controles**

Consiste en asignar cualitativamente y cuantitativamente, la importancia debida a cada una de las actividades de control y controles, en función de los riesgos con los que se ha relacionado cada actividad, de acuerdo a las siguientes categorías:

DEFINICION DE GRADOS DE IMPORTANCIA		DESCRIPCION
Cualitativa	Cuantitativa	
<b>Leve</b>	<b>1</b>	Actividad de control donde su incumplimiento no tiene repercusiones en los riesgos asociados, debido a que existe otro control que detecta cualquier incumplimiento originado ésta.
<b>Bajo</b>	<b>2</b>	Actividad de control donde su incumplimiento no tiene repercusiones importantes a pesar que no exista otro que lo detecte.
<b>Normal</b>	<b>3</b>	Actividad de control donde su incumpliendo tiene un impacto, pero no significativo, no obstante puede tener consecuencias al ocurrir repeticiones incumplimiento.
<b>Alto</b>	<b>4</b>	Actividad de control donde su incumplimiento tiene impactos importantes en los riesgos asociados y además de tener consecuencias por ocurrencia repetitivas, repercute directamente en la adecuada gestión del área.
<b>Crítico</b>	<b>5</b>	Actividad de control de cumplimiento indispensable y básico para una adecuada administración de los riesgos asociados, con todo tipo de consecuencias.

Para establecer la **CALIFICACIÓN** y la **NOTA del AUTOCONTROL** se deben definir los criterios de cumplimiento de las actividades para el autocontrol, de la forma siguiente:

<u>CRITERIO</u>	<u>EFECTO</u>
NO CUMPLE.....	0
CUMPLE.....	1
NO APLICA.....	1

Por lo tanto:

Definición de grados de importancia		Multiplicar por	Autoevaluación	Efecto Cuantitativo	Peso
Cualitativa	Cuantitativa		No Cumple	0	
Leve	1		Cumple	1	
Bajo	2		No Aplica	1	
Normal	3				
Alto	4				
Crítico	5				
				CPeso.....	XXX

La sumatoria de los pesos permitirá la autocalificación y conocimiento de nota y criterio de cumplimiento final, la cual se establece en el SEXTO PASO.

#### **SEXTO PASO**

##### **Ejecución del Autocontrol**

En esta etapa el AUTOCONTROL es ejecutado por las diferentes áreas o unidades responsables, siendo el resultado de ello una **Calificación y una Nota**. La calificación es una condición que denota si un proceso se cumple de forma total, se cumple parcialmente y no se cumple. La Calificación está representada en términos cualitativos según siguientes criterios: CUMPLIMIENTO TOTAL, CUMPLIMIENTO PARCIAL y NO CUMPLE. La nota está representada en términos cuantitativos del 1 al 10, al asignar la ponderación a la calificación da como resultado la NOTA del AUTOCONTROL.

La nota según la calificación puede ser la siguiente:

**Calificación: CUMPLIMIENTO TOTAL; NOTA: 10**

**Calificación: CUMPLIMIENTO PARCIAL; NOTA: DE 9 A 7**

**Calificación: NO CUMPLE; NOTA: 6 O MENOR.**

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El resultado de la investigación brindó los siguientes elementos de juicio, por lo que podemos concluir sobre aspectos concernientes a las condiciones actuales del control interno, y sobre las herramientas para la determinación, evaluación y administración de riesgos en la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña. Asimismo, se desarrolla las recomendaciones originadas durante el análisis y desarrollo de éste trabajo de investigación.

#### **4.1 CONCLUSIONES**

##### **COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

###### **AMBIENTE DE CONTROL**

La Mediana Empresa Industrial Salvadoreña se dirige a la concepción del pensamiento estratégico como nueva tendencia moderna; sin embargo muestra síntomas de tímido desarrollo, al no contar con planes de mejora continua, y considera que más que una oportunidad de fortalecimiento de sus procesos productivos y de negocio, consideran que mejorar el ambiente de control es un costo no muy necesario, por lo que no se concibe como un beneficio permanente, y si la gente es el capital importante que genera y guía el rumbo de la entidad, y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan merece la atención.

###### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- La Mediana Empresa Industrial Salvadoreña no ha desarrollado una cultura de identificación, definición y jerarquización de

los riesgos en todos los niveles de la entidad, y no cuenta con herramientas para realizarlo, y por ello más que administrar los riesgos toman acciones correctivas con bases empíricas, esperando que el efecto causado por los riesgos sea menor de lo que podrían soportar como empresa, su nivel de incertidumbre respecto a lo que puede ocurrir es alto.

- No cuenta con herramientas que expongan las causas que originan los posibles riesgos, que faciliten su comprensión, análisis y categorización.
- Establecen objetivos estratégicos sin conocer los riesgos vinculados a ellos, identificando algunos factores internos que afectan el logro de las metas, sin embargo no tienen la capacidad para identificar oportunamente y de forma clara los factores externos.
- El tema de la evaluación de riesgos es complejo y a pesar de ser un problema antiguo, resulta fundamental en la coyuntura que envuelven los negocios en la actualidad. Las empresas enfrentan cada día riesgos más complicados e importantes, provocado por el aumento del número de competidores, por los vertiginosos cambios de la tecnología de información, nacimientos y modificaciones de leyes que provocan ajustes en sus procesos, las operaciones en los mercados son cada vez más sofisticadas, etc.; es por ello que la evaluación y administración de los riesgos debe ser una función permanente

y dinámica de las empresas a fin de poder enfrentar tales cambios de su entorno.

- Ninguna empresa, sea estatal o privada y de cualquier tamaño en el mundo puede eliminar los riesgos; si los riesgos se pueden eliminar dejan de ser problemas, un ideal, el esfuerzo se debe orientar siempre a reducir sus efectos. La administración de los riesgos es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la identificación, análisis y evaluación de los riesgos a que está sujeta toda entidad, con el propósito de eliminarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos, por ésta razón la evaluación previa del grado o nivel de exposición al riesgo, toma gran importancia, este proceso está orientado a establecer medidas y tomar acciones correctivas anticipándose a las consecuencias negativas, por lo que la evaluación de riesgos tiene carácter preventivo con el propósito de reducir el riesgo a un nivel aceptable, tal que garantice la razonabilidad de los diferentes procesos, por lo tanto:

**REDUCIR EL RIESGO = ADMINISTRARLO**

ACTIVIDADES DE CONTROL

La mediana empresa industrial salvadoreña no posee controles que garanticen razonablemente que las actividades se realizan o efectúan de acuerdo a disposiciones emanadas por la alta dirección, así como la seguridad razonable que proporciona el control interno al contar este con mejores prácticas.

La mayor parte de las actividades de control de la mediana empresa industrial salvadoreña son de forma implícita y no explícita, es decir que están basadas en instrucciones verbales y no formales, esto no garantiza que las actividades se realicen como deben hacerse, sino simplemente hacerlas. El fortalecimiento del Control Interno en la actualidad radica en el establecimiento de normativas escritas, con alto grado de claridad en su contenido, que contenga en forma explícita las actividades de control.

#### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

No obstante que existe un alto grado de coincidencia en los medios de comunicación utilizados por la mayoría de las medianas empresas, la información no es efectiva, ya que adolece de claridad y oportunidad.

#### MONITOREO (O SUPERVISIÓN)

La Mediana Empresa Industrial Salvadoreña no dispone de procedimientos formales (de forma escrita y basados en técnicas modernas) para efectuar una adecuada evaluación de las actividades de control.

### **4.2 RECOMENDACIONES**

#### AMBIENTE DE CONTROL

Para fortalecer el control interno es necesario emplear los esfuerzos que sean necesarios. En otros países como ya sea indicado en el marco teórico de este trabajo se ha legislado para darle la importancia al control interno, se debe hacer

énfasis en los beneficios que éste genera al desarrollo de cualquier actividad que se realice.

Es importante que las empresas orienten sus esfuerzos a los elementos esenciales de un adecuado ambiente de control como son:

- Integridad y Valores Éticos
- Compromiso con la competencia
- Incentivos al personal
- Promoción y Comunicación de la Orientación Moral
- Consejo de Directores (Gobierno Corporativo)
- Estructura y Estilo de Operación de la Organización
- Estructura de la Organización
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Practicas de Recursos Humanos
- Evaluaciones y seguimiento de observaciones de Auditorías internas y/o externas

#### EVALUACIÓN DE RIESGOS

Es de suma importancia que las empresas salvadoreñas, sin importar su tamaño y actividad económica, implementen las herramientas propuestas en esta investigación, a fin de adoptar un proceso formal de gestión de los riesgos, lo cual requiere de un esfuerzo importante y de fuertes convicciones de la alta dirección para lograrlo. Que como consecuencia de ello permita desarrollar e implementar políticas, normativas y procedimientos adecuados que posibiliten el logro de los objetivos y metas

establecidos para un periodo determinado. Para una buena administración del riesgo, los controles deben buscar la integridad de los procesos del negocio, la veracidad y utilidad de la información, la eficacia y eficiencia operacional, el adecuado control gerencial sobre todo de las transacciones de mayor riesgo y el control estratégico, que principalmente define la misión y cultura de la organización.

#### MONITOREO (O SUPERVISIÓN)

Que es necesario mejorar los controles internos actuales, para fortalecer sus procesos productivos y de operación, esto requiere de evaluaciones y monitoreos constantes, de revisión y modificaciones a las políticas, procedimientos y actividades.

#### RECOMENDACIONES GENERALES

- Que las empresas salvadoreñas sin importar su tamaño y actividad a que se dedique debe establecer objetivos estratégicos generales y específicos, a largo plazo contemplados en una visión y misión, así como, establecer sus actividades control, todo ello a partir de la determinación, evaluación y administración de los riesgos.
  
- Que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en su Marco Conceptual y en el desarrollo de cada norma e interpretaciones hace énfasis en los tipos de riesgos y la importancia de administrarlos, asimismo, las Normas Internacionales de Auditoría que rige y guía la actuación del Auditor Independiente, establece la importancia de determinar

y evaluar los riesgos, por lo tanto es el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) debe incluir dentro de sus programas de educación continuada el empleo estas herramientas para fortalecer a los profesionales de la Contabilidad y la Auditoría, y facilitar a las empresas salvadoreñas a través de asesorías el tema de riesgos de negocios.

- Que la Universidad de El Salvador de seguimiento a esta investigación, a fin de que esta propuesta pueda ser difundida e implementada por las empresas salvadoreñas.
- Que los profesionales de la Contaduría Pública en cualquier área de la profesión que se desempeñen, deben actuar como agentes de cambio para poder evaluar las tendencias y prever esos efectos o factores negativos, por lo tanto es su responsabilidad actualizarse con los nuevos conocimientos; tratar de convertirse en asesores o consultores internos confiables, es por ello que se debe tener el conocimiento y poder implementar herramientas para determinar, evaluar y administrar los riesgos. Los profesionales de la contaduría pública deben dar su aporte en la definición de nuevos horizontes a las empresas salvadoreñas a fin de maximizar las oportunidades.
- Que las instituciones como CONAMYPE, FUNDAPYME, ANEP incorporen en sus programas de asistencia técnica la utilización de herramientas como las propuestas en este

trabajo y den seguimiento al empleo de estas a través capacitación continua a sus asesores, por medio del Consejo de la Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y la Auditoría.

## BIBLIOGRAFÍA

1. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)(Instituto Americano de Contadores Públicos): Statement on Auditing Standards (SAS)(Declaraciones sobre Normas de Auditoría).
2. Mantilla B., Samuel Alberto: Control Interno Estructura Conceptual Integrada (Informe COSO), Segunda Reimpresión, ecoe ediciones, Año 2002, Bogotá, D. C.
3. COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos: Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO), Ediciones Díaz de Santos, S.A., Año 1997, Madrid, España 1997.
4. Federación Internacional de Contadores (IFAC), Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMPC) con el permiso de IFAC: Normas Internacionales de Auditoría, Primera Reimpresión de la Segunda Edición, Julio 2001, México.
5. Mcnamee, David: Glosario de Evaluación de Riesgo Compilado, 2001.
6. The Institute of Internal Auditors (IIA): Folleto de Prácticas Profesionales - Evaluación y Elaboración de Informes sobre Control Interno, Año 1997.
7. The Institute of Internal Auditors (IIA): Folleto de Prácticas Profesionales - Una Perspectiva sobre Auto-Evaluación de Control, Año 1998.

8. The Institute of Internal Auditors (IIA): Research Foundation, Control Model Implementation - Best Practices.
9. The Institute of Internal Auditors (IIA): Research Foundation, Control Self Assessment - Experience, Current Thinking & Best Practices.
10. The Institute of Internal Auditors (IIA): CSA Library Series 00-1, Control Self Assessment - Treats, Tips and Techniques.
11. Hanke, John E. y Reitsh, año 1997, Estadísticas para Negocios, McGraw-Hill/Irwin, Segunda Edición.

# **ANEXOS**



## ENCUESTA

La Universidad de El Salvador a través de los trabajos de graduación, cumple su función social identificando y proponiendo soluciones a las diferentes problemáticas existentes en el acontecer económico-social. En tal sentido la presente encuesta tiene como finalidad realizar un diagnóstico sobre el sistema de control interno de la mediana empresa industrial salvadoreña, y proporcionar herramientas que les permita medir su desempeño y alcanzar razonablemente sus objetivos estratégicos y metas.

Le agradeceremos su valiosa y sincera colaboración de proporcionarnos la información requerida, la cual será utilizada y tratada con absoluta confidencialidad y para los fines antes mencionados.

**Indicaciones:** Marque con una "X" la respuesta que de acuerdo a su punto de vista refleja la situación de su empresa (algunas preguntas permiten elegir más de una opción).

PREGUNTA	RESPUESTA(S)
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	
1. ¿Conoce la administración y los empleados la razón de ser (Misión) de la empresa y se encuentra escrita?	SI___ NO___
2. ¿Conoce la administración y los empleados el rumbo (Visión) de la empresa y se encuentra escrito?	SI___ NO___
3. ¿Cuales de los siguientes valores se fomentan en la empresa? (Marque el o los que usted considere) Lealtad___ Respeto___ Honestidad___  Productividad___ Responsabilidad___ Otros___, escriba cuales:_____	
4. ¿Se establecen objetivos escritos para un período mínimo de un año?	Si___ No___

PREGUNTA	RESPUESTA(S)	
5. ¿La misión y la visión tienen una estrecha relación con los objetivos de la entidad? Totalmente___ Parcialmente___ Coinciden en algunos aspectos___ No existe una relación muy clara___		
6. ¿Están escritos y definidos los valores éticos que fomenta la empresa?	SI___	NO___ -
7. ¿La empresa tiene su organigrama y descripción de puestos en forma escrita?	SI___	NO___ -
8. ¿La empresa elabora planes escritos por áreas trabajo (Departamentos, unidades) para la consecución de los objetivos?	SI___	NO___ -
9. ¿Se cumplen los objetivos trazados a principio del año?	SI___	NO___ -
10. ¿El personal de la entidad se identifica y participa activamente en el cumplimiento de los objetivos?	SI___	NO___ -
11. ¿La administración toma en cuenta las opiniones del personal para mejorar los procesos?	SI___	NO___ -
12. ¿Se otorgan reconocimientos al personal cuando se cumplen los objetivos y metas?	SI___	NO___ -
13. ¿Los esfuerzos que se realizan están orientados al logro de los objetivos y metas trazadas?	SI___	NO___ -
14. ¿la empresa cuenta o tiene contratado servicios de auditoría interna?	SI___	NO___ -
<b>VALORACIÓN DEL RIESGO</b>		
15. ¿Se identifican y definen los riesgos a que se enfrenta la empresa?	Sí___	No___ -
16. ¿La entidad dispone de mecanismos o herramientas para identificar los riesgos?	SI___	NO___ -
17. ¿Han identificado los factores internos que afectan el logro de las metas?	SI___	NO___ -
18. ¿Han identificado los factores externos que afectan el logro de las metas?	SI___	NO___ -

PREGUNTA	RESPUESTA(S)	
19. ¿La administración ha identificado los riesgos a los que se enfrenta cada objetivo planteado?	SI___	NO___ -
20. ¿Cuál o cuales de las siguientes áreas dentro de su empresa considera de mayor riesgo? Producción___ Mercadeo___ Compras___ Inventarios___ Contabilidad y Finanzas___ Administración de personal___		
21. Mencione los factores internos y externos afectan el logro de las metas de la empresa: Internos_____		
Externos_____		
22. ¿Estaría dispuesto en implementar y utilizar una herramienta que le facilite la identificación, evaluación y administración de los riesgos? Comente sobre ello:_____	SI___	NO___ -
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
23. ¿Están escritas políticas y los procedimientos de las operaciones de compras, ventas y producción?	SI___	NO___ -
24. ¿Están escritas las políticas y procedimientos relacionadas con la generación oportuna de la información financiera?	SI___	NO___ -
25. ¿Están escritos los procedimientos relacionadas con el cumplimiento de las obligaciones mercantiles?	SI___	NO___ -

PREGUNTA	RESPUESTA(S)	
26. Cuando ocurren cambios en los procesos de compra, venta y producción, ¿Se revisan las políticas y los procedimientos relacionados?	SI___	NO___ _
27. ¿Las medidas establecidas para controlar el uso adecuado de los materiales y suministros son efectivas?	SI___	NO___ _
28. ¿La empresa dispone de pólizas de seguro para proteger contra daños y extravíos los activos?	SI___	NO___ _
29. ¿La empresa ha desarrollado y están escritas las medidas de seguridad físicas que garantizan que los equipos informáticos u otros medios donde se procesa la información están protegidos?	SI___	NO___ _
30. ¿La empresa ha desarrollado controles que garantizan que la información generada está protegida contra fraudes, divulgaciones no autorizadas por la administración y que sea utilizada únicamente por el personal autorizado?	SI___	NO___ _
31. Durante el último ejercicio fiscal, ¿la unidad responsable cumplió en los plazos establecidos con las obligaciones fiscales, mercantiles, laborales y demás leyes aplicables?	SI___	NO___ _
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
32. ¿La administración considera importante comunicar a los empleados el logro de las metas de la entidad?	SI___	NO___ _
33. ¿Los objetivos de la entidad se comunican a todo el personal?	SI___	NO___ _
34. ¿Se comunican oportunamente al personal las decisiones de la administración?	SI___	NO___ _
35. ¿Cuál o cuales de los siguientes medios utiliza la administración para comunicar al personal de la entidad sus disposiciones? Circulares___ Memorando___ Medios Electrónicos___ Reuniones___ No las comunican___		

PREGUNTA	RESPUESTA(S)	
36. ¿Los medios de comunicación son efectivos a tal grado que el personal cumple con las disposiciones? Siempre___ A veces___ Nunca___		
37. ¿La Administración convoca y explica al personal las razones que provocan la implementación de nuevos controles en los procedimientos de compras, ventas y producción?	SI___	NO___ —
38. De acuerdo a evaluaciones efectuadas por la administración, ¿Considera que la información financiera generada cumple sus expectativas? Totalmente___ Satisfactoriamente___		
39. ¿Han recibido sanciones o multas por no atender oportunamente obligaciones legales?	SI___	NO___ —
<b>MONITOREO O SUPERVISIÓN</b>		
40. ¿la administración para mantener un monitoreo permanente del cumplimiento de los objetivos elabora informes? Mensuales___ Trimestrales___ Semestrales___ Anuales___		
41. ¿Existen actividades que garantizan que se le da cumplimiento en los plazos establecidos a las obligaciones fiscales, mercantiles, laborales y demás leyes aplicables?	SI___	NO___ —
42. ¿Se observa que las diferentes unidades de la entidad dan cumplimiento a las medidas de control interno establecidas?	SI___	NO___ —
43. ¿Se evalúan periódicamente la efectividad de los controles diseñados para el uso adecuado de los materiales y suministros?	SI___	NO___ —
44. ¿Se verifica que el personal da cumplimiento a lo que establecen las políticas y los procedimientos?	SI___	NO___ —



**ANEXO 2**

Listado de las cincuenta (50) empresas encuestadas, muestra determinada en la metodología de investigación.

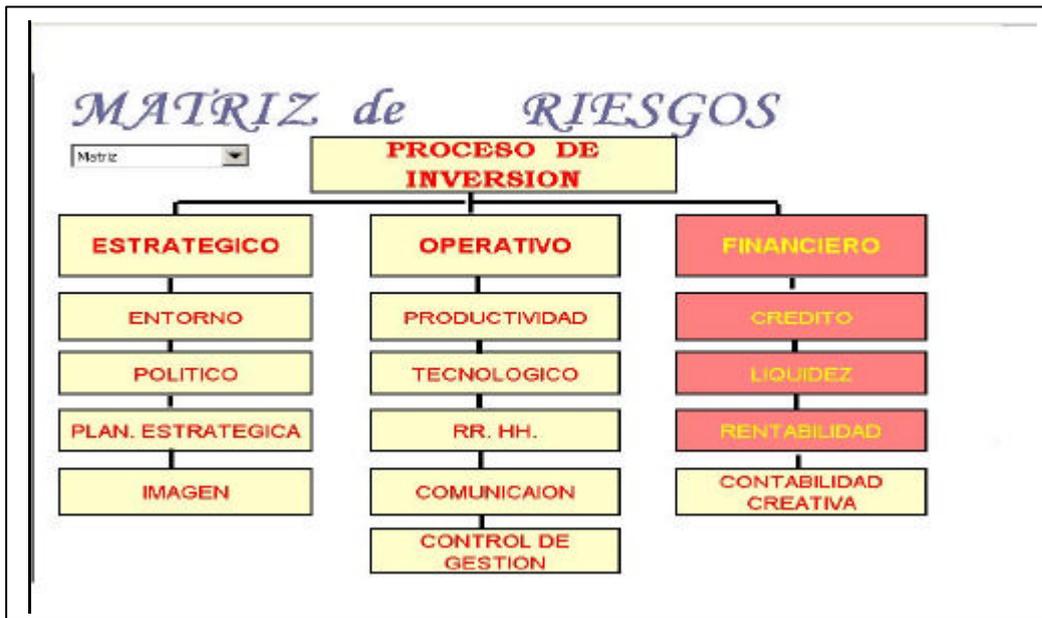
<b><u>NOMBRE DE EMPRESA</u></b>	<b><u>DIRECCIÓN</u></b>	<b><u>TELEFONO</u></b>
DEL MONTE DE CENTROAMERICA, S.A. DE C.V.	KM.10, CARRETERA AL PUERTO DE LA LIBERTAD	289-4725
COMPAÑIA FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.	FL. AV. MELVIN JONES Y 12 C. OTE., COL. UTILA #2 L:20	229-3000
PROPLADI, S.A. C.V.	89 AV. NTE. NØ1-7	228-1753
INDUSTRIAS ROXANA, S.A. DE C.V.	KM.14, CARRETERA A OCCIDENTE	229-6111
INDUSTRIAS METALICAS MARENCO, S.A. DE C.V.	5A.CALLE PTE. NØ2-9	228-0802
POLYFIL, S.A. DE C.V.	KM.10.5, CA. AL PUERTO DE LA LIBERTAD	278-0444
ETIQUETAS Y CINTAS BORDADAS, S.A. DE C.V.	CALLE L-2 Y L-3 NØ12-A, CDAD.MERLIOT, BLVD.PYNESA	278-7915
LENOR INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	CALLE L-1 POLIG.C NØ38	278-1840
OLINS, S.A. DE C.V.	PJE.PRIVADO E, LOTE #8, PLAN DE LA LAGUNA	243-4026
ENVASES LIQUIDOS DE CENTROAMÉRICA	KM.10.5 CA.AL PUERTO DE LA LIB.CTGO.A MUEBLES GOYA	287-2000
ARTISA, S.A. DE C.V.	PLAN DE AL LAGUNA, CALLE IRCUNV. NØ2, POL.D	243-1515
CONDUSAL, S.A. DE C.V.	PQUE.IND.STA.ELENA, CALLE PPAL. NØ4	289-5377
FABRICA DE LISTONES FANTACIA, S.A. DE C.V.	CALLE L-2 Y L-3 NØ12-A, CDAD.MERLIOT	289-5125
FRUTALETAS, S.A. DE C.V.	BLVD.VENEZUELA NØ2230	279-3670
PAN EDUVIGES	63 AV.N.Y ALAM.ROOSEVELT., C.COM.GRANADA L:1,2 Y 3	260-3328
PANIFICADORA UNICA	11 AV.NTE.Y PJE.LAYCO, COL.LAYCO	225-9758
PAN SANTA EDUVIGES	COL.LA PROVIDENCIA, CALLE MODELO NØ428	270-0819

<u>NOMBRE DE EMPRESA</u>	<u>DIRECCIÓN</u>	<u>TELEFONO</u>
SUPAN, S.A. DE C.V.	COL.ZANZÍBAR, CALLE A MOTOCROS NØ35	274-0800
ETCETERA S.A. DE C.V.	BLVD.DEL HIPÓDROMO #2-502	279-0833
VILLEDA HERMANOS, S.A.	PJE.BOLA•OS #136 COL.DOLORES	242-3464
INDUSTRIAS JORMA, S.A. DE C.V.	FINAL BLVD. CONSTITUCION LOTE 1-H RES. MONTEBELLO	284-4123
INDUSTRIAS E IMPRESOS LA UNION	AVENIDA CUSCATANCINGO NØ862	222-0407
UNIPROM, S.A. DE C.V.	AUTOPISTA SUR,100M.AL PTE.DE 49 AV.S.COL.MONSERRAT	273-8275
UNIFORMES MODERNOS, S.A. DE C.V.	10A.AV.NTE.,C.BUENIOS AIRES NØ512, COL.EL BOSQUE	226-6101
INDUSTRIAS GOLDEN EAGLE	URB.UNIVERSITARIA, AV.LOS CEDROS NØ1018	235-0999
ESIMEX, S.A. DE C.V.	POL.B NØ8, BLVD.DE EJERC.NAC. KM.3, BO.LOURDES	293-5204
IMPRESA LA TARJETA, S.A. DE C.V.	39 AV.SUR NØ1609, COL.DINA	242-1681
IMPRESOS DIVERSOS, S.A. DE C.V.	9A.CALLE OTE. NØ130 E/2A Y AV.ESPA•A	245-3000
VIPA, S.A. DE C.V.	CALLE NUEVA SAN ANTONIO ABAD PJE.VALDIVIESO # 9	274-4126
MECER DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	25 AV.NTE. NØ1080, EDIF.OXGASA, COL.MEDICA, Z-8	234-3200
LABORATORIO D.B., S.A. DE C.V.	9A.CALLE PTE. NØ4412, COL.ESCALON	263-9088
TECNILLANTAS	25 AV.SUR NØ515	281-5500
BEST PLAST	6A. AV.NTE. NØ1430	225-1674
JUBIZ INDUSTRIAL FABRICA DE SANDALIAS SIRENA	FINAL COL.LUZ, PJE. GONZALEZ (MONSERRAT)	273-0427
MEZESA DE C.V.	35 CALLE OTE. NØ114, COL.LA RABIDA	225-9226
INDUSTRIAS YAHR	FINAL 29 AV.NTE. NØ86, COL.ESCALON	272-0003

<u>NOMBRE DE EMPRESA</u>	<u>DIRECCIÓN</u>	<u>TELEFONO</u>
RICARFELLI, S.A. DE C.V.	RPTO.STA.ALEGRIA, C.L-A, BLK.E-1 NØ13	286-0360
PANADERIA EL ROSARIO, S.A. DE C.V.	COL.ZACAMIL PJE.NØ2, CASA NØ2, FTE.A PNC	272-9914
SENSACIONES ROPA INTIMA, S.A. DE C.V.	5A.CALLE PTE. NØ48-BIS	282-0189
ALIMENTOS VARIOS, S.A. DE C.V.	CALLE ANTGA. A ZACATECOLUCA KM.6 NØ3, COL.GRIMALDI	220-0170
ORIENTAL TEX, S.A. DE C.V.	PQUE.IND.ZONA FRANCA EDIF.NØ3	220-0787
CABOGAR, S.A. DE C.V.	KM.7.5, CARRETERA A SANTO TOMAS, COL.SANTA FE	220-1023
ROTUVIAL	7A.CALLE OTE. NØ52, COL.LOS ANDES	213-0752
ERNESTO MORALES	AV.MODELOS NØ88, REPTO.LOS SANTOS 1	277-0848
PAN SINAI	COL.SAN ANTONIO, AV.LAS DELICIAS #50	277-0090
CODIPA, S.A. DE C.V.	PJE.PRIVADO FTE.A COMINIDAD 15 DE SEPTIEMBRE	297-5655
ISASA DE C.V.	BLVD.DEL EJERCITO NACIONAL Y AVENIDA UNION NØ2-B	294-1961
ARTES GRAFICAS PUBLICITARIAS, S.A. DE C.V.	BLVD.DEL EJERCITO KM.5 1/2, CALLE CLAPER	227-1150
METALES TROQUELADOS, S.A. DE C.V.	CALLE A CANTON EL MATAZANO	297-4101
ARTE COMERCIAL, S.A.	BLVD.EJERCITO NAC., ENTRADA COL.LAS BRISAS	227-2200

**ANEXO No.3**

Ejemplo de Matriz de Riesgo Automatizada, desarrollada en Microsoft Excel, la cual utiliza los colores del semáforo en señal de alerta de los riesgos que como resultado de la evaluación poner mayor la atención para su administración.



Ejemplo de Mapeo de Riesgo de un proceso, el cual está vinculado con la matriz de riesgo anterior.

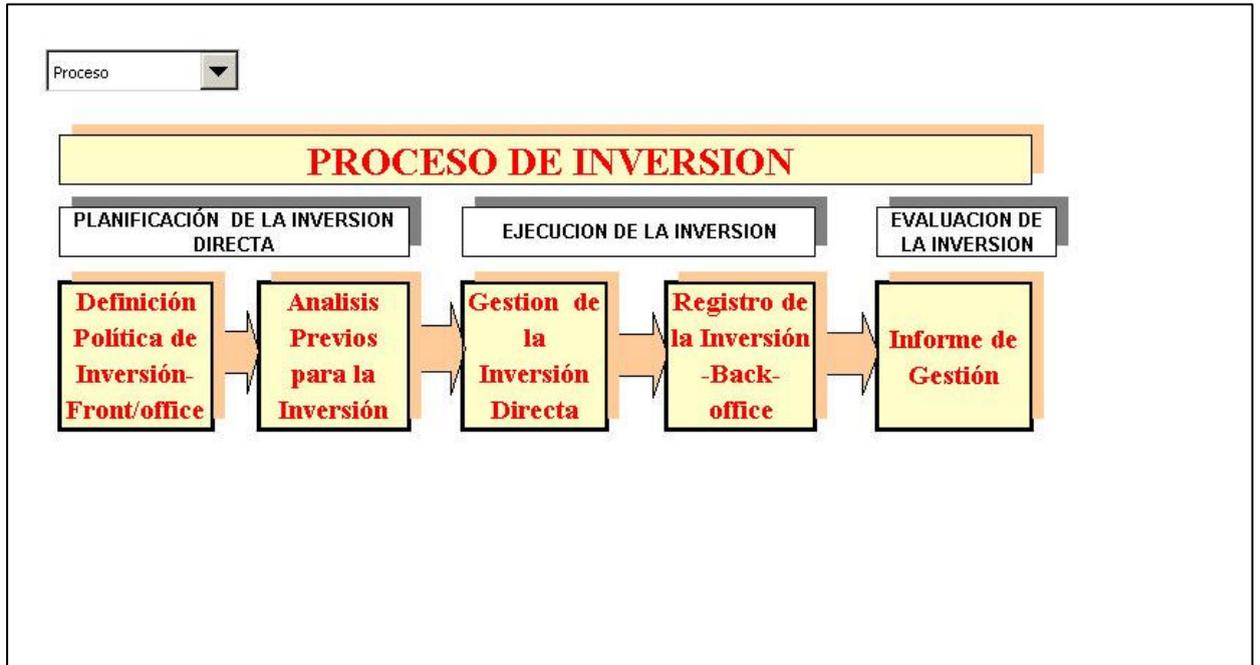
**MAPEO DE RIESGOS**

Mapeo

Nombre del Proceso: **PROCESO DE INVERSION** Puntaje: **2.13**

Nivel de Riesgo: **BAJO**

Etapas / Fases	ESTRATEGICO				OPERATIVO				FINANCIERO				TOTAL		
	ENTORNO	POLITICO	PLAN. ESTRATEGICA	IMAGEN	PRODUCTIVIDAD	TECNOLOGICO	RR. HH.	COMUNICACION	CONTROL DE GESTION	CREDITO	LIQUIDEZ	RENTABILIDAD		CONTABILIDAD CREATIVA	
1 Definición Política de Inversión - Frontoffice	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	MEDIO
2 Análisis Previos para la Inversión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	MEDIO
3 Gestión de la Inversión Directa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	MEDIO
4 Registro de la Inversión - Back office	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	MEDIO
5 Informe de Gestión	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	MEDIO



**Detalle****PRIMER PASO****Identificación de los procesos clave por área trabajo**

Se identifican los procesos claves del negocio y subprocesos de estos, este análisis retoma el establecimiento previo de la metodología de riesgos, presentada en este capítulo.

FOR 1		<b><u>ASOCIACION: AREAS Y SUBPROCESO</u></b>
-------	--	--

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

**AUTOCONTROL**

**Cuadro 1**

<b>GERENCIA (o Área Responsable):</b>		
<b>UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DE LOS PROCESOS</b>	
<b>Nombre de la Unidad Específica</b>	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	

**SEGUNDO PASO****Identificación y Vinculación de Normativas Relacionadas con los procesos**

Se debe realizar un inventario de todas las políticas, normas, procedimientos y lineamientos, escritos y no escritos, vigentes en las operaciones que se realizan y luego se clasifican y vinculan con los respectivos proceso identificados en la fase previa.

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
AUTOCONTROL						
PROCESO	Normativa Vigente	Fecha de aprobación	Instancia de Aprobación	Cuadro 2 Area Responsable		
				Gerencia o Departamento	Sección o Unidad	
NOMBRE DE LOS PROCESOS	1	Normativa, Política, Regulación Aplicable, etc.	fecha de aprobación de las Normativas Correspondientes	Instancia de que la elaboro y aprobo		
	2					
	3					
	4					

### TERCER PASO

#### **Detalle de cada normativa, de las actividades y controles**

Se debe realizar un análisis de cada normativa, políticas, procedimientos, etc., vigentes y previamente agrupada y vinculada directamente a cada proceso por área, para extraer los controles internos explícitos e implícitos, con el objetivo de garantizar su cumplimiento.

Para lo anterior se requiera efectuar una redacción de esos controles en sentido de actividades, esto significa en forma de pregunta con técnicas de observación, validación, corroboración, verificación, documentación, etc.

El desarrollo de este paso facilita la identificación de los Productos generados como informes, estadísticas, resúmenes y otros, así como fijar la periodicidad de esos documentos. Asimismo, se debe identificar los usuarios de esos productos que son utilizados para diferentes fines en su toma de decisiones.

CUADRO MODELO PARA EL AUTOCONTROL							
Nombre de la Empresa: <u>EMPRESA XYZ</u>							
GERENCIA O AREA RESPONSABLE							
UNIDAD ESPECÍFICA							
AUTOCONTROL							
cuadro 3							
PROCESO	NORMA		ACTIVIDAD/CONTROL	PERIODICIDAD Y/O FECHA	Responsable	Ref Normativa	
NOMBRE DEL PROCESO	Normativa(s), políticas, practicas relacionadas	1		Diario, semanal, quincenal, mensual (períodos)	Unidad responsable de la actividad de control.	Indicativo o identificación de la normativa	
		2					
		3					
		4					
		5					
		6					
		7					
		8					
		9					
		10					
		11					

#### CUARTO PASO

##### **Relación de los Controles Internos con la Matriz de Riesgo**

Consiste en relacionar cada actividad de control y control implícito identificado, adicionándole la relación o vinculación con cada riesgo y subriesgos de la matriz de riesgo resultante de la entidad; simultáneamente se agregan los impactos que pueden identificarse del no cumplimiento de esas actividades de control. El impacto se refiere a los efectos o consecuencias de hacer o dejar de hacer alguna actividad del proceso.

**QUINTO PASO****Asignación Cualitativa y Cuantitativa de Importancia sobre los Controles**

Consiste en asignar cualitativamente y cuantitativamente, la importancia debida a cada una de las actividades de control y controles, en función de los riesgos con los que se ha relacionado cada actividad, de acuerdo a las siguientes categorías:

DEFINICIÓN DE GRADOS DE IMPORTANCIA		DESCRIPCIÓN
Cualitativa	Cuantitativa	
<b>Leve</b>	<b>1</b>	Actividad de control donde su incumplimiento no tiene repercusiones en los riesgos asociados, debido a que existe otro control que detecta cualquier incumplimiento originado ésta.
<b>Bajo</b>	<b>2</b>	Actividad de control donde su incumplimiento no tiene repercusiones importantes a pesar que no exista otro que lo detecte.
<b>Normal</b>	<b>3</b>	Actividad de control donde su incumpliendo tiene un impacto, pero no significativo, no obstante puede tener consecuencias al ocurrir repeticiones incumplimiento.
<b>Alto</b>	<b>4</b>	Actividad de control donde su incumplimiento tiene impactos importantes en los riesgos asociados y además de tener consecuencias por ocurrencia repetitivas, repercute directamente en la adecuada gestión del área.
<b>Crítico</b>	<b>5</b>	Actividad de control de cumplimiento indispensable y básico para una adecuada administración de los riesgos asociados, con todo tipo de consecuencias.

Para establecer la **CALIFICACIÓN** y la **NOTA del AUTOCONTROL** se deben definir los criterios de cumplimiento de las actividades para el autocontrol, de la forma siguiente:

<u>CRITERIO</u>	<u>EFECTO</u>
NO CUMPLE.....	0
CUMPLE.....	1
NO APLICA.....	1

Por lo tanto:

Definición de grados de importancia		Multiplicar por	Autoevaluación	Efecto Cuantitativo	Peso
Cualitativa	Cuantitativa		No Cumple	0	
Leve	1		Cumple	1	
Bajo	2		No Aplica	1	
Normal	3				
Alto	4				
Crítico	5				
ΣPeso.....					XXX

La sumatoria de los pesos permitirá la autocalificación y conocimiento de nota y criterio de cumplimiento final, la cual se establece en el SEXTO PASO.

#### SEXTO PASO

##### **Ejecución del Autocontrol**

En esta etapa el AUTOCONTROL es ejecutado por las diferentes áreas o unidades responsables, siendo el resultado de ello una **Calificación y una Nota.**

La calificación es una condición que denota si un proceso se cumple de forma total, se cumple parcialmente y no se cumple.

La Calificación está representada en términos cualitativos según siguientes criterios: CUMPLIMIENTO TOTAL, CUMPLIMIENTO PARCIAL y NO CUMPLE. La nota está representada en términos cuantitativos del 1 al 10, al asignar la ponderación a la calificación da como resultado la NOTA del AUTOCONTROL.

La nota según la calificación puede ser la siguiente:

**Calificación: CUMPLIMIENTO TOTAL; NOTA: 10**

**Calificación: CUMPLIMIENTO PARCIAL; NOTA: DE 9 A 7**

**Calificación: NO CUMPLE; NOTA: 6 O MENOR.**

Ejemplo de Calificación y Nota de la Auto-Evaluación de Control  
(AUTO-CONTROL)

PROCESO DE INVERSION									
			CUMPLIMIENTO	NOTA					
Autocontrol			CUMPLE PARCIAL	8					
SUB-PROCESO	NORMA	RESPONSABILIDAD / ACTIVIDAD	Auto evaluación	Importancia Relativa	PERIODICIDAD	Responsable	Ref NORMA	Riesgo	
PROCESO DE INVERSIONES	Investigación previa, negociación y ejecución de la inversión	17	Se elaboró flujo de caja semanal	Cumple	2.14%	semanal	RAC	1	Financiero
		18	Se elaboró propuesta de inversión semanal	Cumple	2.14%	semanal	MAZG	1	Financiero
		19	Se revisaron los límites del portafolio y de emisión, para determinar las disponibilidades de inversión.	Cumple	2.67%	por c/operación	MAZG	2	Financiero
		20	Se compara el rendimiento de valores de gobierno, tasas de referencia de instrumentos bancarios y tasas pagadas por bancos correspondientes en operaciones de repos.	Cumple	2.14%	por c/operación	MAZG	3	Rentabilidad
		21	Se documenta con base en las cotizaciones recibidas la mejor opción para invertir.	Cumple	1.60%	por c/operación	MAZG	6	Operativo
		22	Se elabora por cada inversión el formulario "requerimiento de operación e instrucción de traslado de fondos"	Cumple	1.60%	por c/operación	MAZG	7	Operativo
		23	La revisión del formulario "requerimiento de operación e instrucción de traslado de fondos", se realizó percatándose que como anexo se encuentre la confirmación recibida.	Cumple	2.67%	por c/operación	JFLR	8	Operativo
		24	La autorización del formulario "requerimiento de operación e instrucción de traslado de fondos" se ha realizado verificándose que se encuentre firmada de revisión y que contenga los anexos correspondientes.	Cumple	2.67%	por c/operación	CACI	9	Operativo
		25	Los registros de inversiones en el módulo, se han realizado con base al formulario "requerimiento de operación"	Cumple	2.14%	por c/operación	MARC	10	Operativo
		26	Se verifica que exista vinculación en el módulo de inversiones con el formulario que origina la operación (número asignado por el módulo)	Cumple	No Aplica	2.14%	por c/operación	MARC	10
27	Se verifica que todo movimiento de fondos para invertir provengan del formulario "requerimiento de operación e instrucción de traslado de fondos"	Cumple		2.67%	por c/operación	Exterior	10	Operativo	