



## RESUMEN

Una de las principales funciones de la Administración, es la manejar el control interno de manera eficiente y eficaz, a pesar de que en la mayoría de empresas se delega ésta función debido al crecimiento interno y externo, lo cual ha dado se ha convertido para la Gerencia en uno de los principales problemas.

Estos problemas traducidos al lenguaje administrativo, se han convertido en **riesgos**, sabiendo que por naturaleza, que en toda actividad existen riesgos de diferentes tipos, los mismo que dificultan la consecución de objetivos y metas.

**Islaplants Cía. Ltda.**, ha tenido la necesidad de adoptar nuevos procesos de control, dejando a un lado los sistemas empíricos e ineficientes y cambiando por otros que estén actualizados para identificar y administrar los riesgos.

A pesar de que no existen métodos definidos, se ha trabajado directamente en los aspectos **de probabilidad e impacto** de los riesgos y definiendo **los riesgos inherentes y residuales**, que es lo que plantea el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la **Comisión Teadway COSO II**, y más concretamente en la **Gestión de Riegos E.R.M.**, en la empresa Islaplants Cia. Ltda.

**PALABRAS CLAVES:** evaluación de riesgo, riesgo inherente, riesgo residual, procesos de control, control interno.



## I N D I C E

<b>INTRODUCCION</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>9</b>
<b>1. EL CONTROL INTERNO</b>	<b>9</b>
1.1 Antecedentes	9
1.2 Conceptos	11
1.3 Importancia	15
1.4 Clase de Control Interno	16
1.5 Componentes	17
1.5.1 Entorno de Control	17
1.5.2 Evaluación de Riesgos	20
1.5.3 Actividades de Control	24
1.5.4 Información y Comunicación	26
1.5.5 Supervisión	30
1.6 Limitaciones de Control Interno	38
<b>CAPITULO II</b>	<b>39</b>
<b>2. EL RIESGO</b>	<b>39</b>
2.1 Antecedentes	39
2.2 La Gestión del Riesgo	41
2.2.1 Definiciones	42
2.2.2 Consecución de Objetivos	44
2.2.3 Principios Básicos	45
2.2.4 Beneficios de la Gestión del Riesgo	46
2.2.5 Capacidades de la Gestión del Riesgo	47



2.2.6 Conceptos y Definiciones Relevantes de la Gestión del Riesgo	49
2.2.7 Modelos de la Gestión del Riesgo	53
2.3 El Informe COSO ERM	54
2.3.1 Generalidades	54
2.3.2 Definición	55
2.3.3 Finalidad	56
2.3.4 Beneficios del ERM	57
2.3.5 Componentes	57
2.3.5.1 Ambiente Interno	59
2.3.5.2 Establecimiento de Objetivos	63
2.3.5.3 Identificación de Eventos	65
2.3.5.4 Evaluación de Riesgos	58
2.3.5.5 Respuesta al Riesgo	71
2.3.5.6 Actividades de Control	72
2.3.5.7 Información y Comunicación	73
2.3.5.8 Monitoreo	75
<b>CAPITULO III</b>	<b>78</b>
<b>3. LA GESTION DEL RIESGO EN LAS EMPRESAS FLORICOLAS DEL CANTON CUENCA. APLICACION PRÁCTICA EN ISLAPLANTS CIA. LTDA.</b>	<b>78</b>
3.1 Reseña Histórica de la Entidad	78
3.2 Identificación de la Misión	80
3.3 Identificación de la Visión	80
3.4 La Organización y sus Departamentos	80
3.5 El Organigrama	85
3.6 Objetivo de la implementación de la Gestión del Riesgo	85



3.7 Aplicación práctica de la Gestión del Riesgo	
en la empresa Islaplants Cía. Ltda	86
3.7.1 Establecimientos de Objetivos	86
3.7.2 Evaluación del Riesgo	91
3.7.2.1 Matriz del Riesgo Inherente	91
3.7.3 Respuesta a los Riesgos	99
3.7.3.1 Matriz del Riesgo Residual	104
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>111</b>



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“LA GESTION DEL RIESGO**  
**EN LAS EMPRESAS FLORICOLAS DEL CANTON CUENCA.**  
**APLICACION PRÁCTICA EN ISLAPLANTS CIA. LTDA.”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE CONTADORA PÚBLICA**  
**AUDITORA.**

**AUTORA: JANNETH ALEXANDRA MUÑOZ PAUTA.**

**DIRECTOR: ING. GENARO PEÑA CORDERO.**

**CUENCA – ECUADOR**

**Noviembre del 2010**



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por que ha sido él quien me ha dado la vida, me ha cuidado a lo largo de esta carrera y me ha colmando de bendiciones día tras día.

A la Universidad de Cuenca, por abrirme las puertas académicas para mi formación profesional.

Al Ing. Genero Peña, Profesor y Director de Tesis, quien con su paciencia y sabiduría me ha encaminado en la elaboración del presente trabajo.

Y de manera especial al Sr. Guillermo Carpio, hombre admirable y amigo extraordinario, digno de respeto y admiración, quien me ha brindado su apoyo incondicional

LA AUTORA



## **DEDICATORIA**

A mis padres Bolívar y María, pilares fundamentales de mi formación personal.

A los dos amores de mi vida, Renán y Dayana, porque han sido mi fuente de inspiración y mi fuerza de cada día para la consecución de mis objetivos.

LA AUTORA



## INTRODUCCION

Una de las principales funciones de la Administración, es la manejar el control interno de manera eficiente y eficaz, a pesar de que en la mayoría de empresas se delega ésta función debido al crecimiento interno y externo, lo cual ha dado se ha convertido para la Gerencia en uno de los principales problemas.

Estos problemas traducidos al lenguaje administrativo, se han convertido en riesgos, sabiendo que por naturaleza, que en toda actividad existen riesgos de diferentes tipos, los mismo que dificultan la consecución de objetivos y metas.

Islaplants Cía. Ltda., ha tenido la necesidad de adoptar nuevos procesos de control, dejando a un lado los sistemas empíricos e ineficientes y cambiando por otros que estén actualizados para identificar y administrar los riesgos.

A pesar de que no existen métodos definidos, se ha trabajado directamente en los aspectos de probabilidad e impacto de los riesgos y definiendo los riesgos inherentes y residuales, que es lo que plantea el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Teadway COSO II.

Por ser un método nuevo de aplicación, he tenido muchas dificultades para su desarrollo, sin embargo me quedo con la satisfacción de haber cumplido este trabajo por que se que en el desarrollo del mismo la empresa Islaplants Cía. Ltda., ha podido analizar, evaluar y cambiar los sistemas de control existentes y corregir los procesos de cada departamento.





## CAPITULO I

### 1 EL CONTROL INTERNO

#### 1.1. Antecedentes.

Hoy en día manejar el Control Interno en una organización, es uno de los mayores problemas de la Gerencia, así como de los responsables de cada una de las áreas, porque se requiere la implementación de nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, que faciliten la consecución de los objetivos y metas.

Este problema se ha presentado desde tiempos remotos cuando el comercio tomo su auge en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros países del Medio Oriente y se desarrolló la contabilidad de partida simple. En estas épocas, los sistemas de anotaciones habían sido sencillos, debido a la reducida cantidad de operaciones. Cada individuo habría podido ejercer su propio control. Con el advenimiento de los antiguos Estados e Imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registros de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.



El origen del Control Interno suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores.

Debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Para ello los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la



administración, hasta donde sea posible, práctico y económico, el máximo de protección, control e información verídica".<sup>1</sup>

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En resumen, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

## **1.2 Conceptos.**

El concepto de "Control Interno" no tiene una definición universal, que sea aceptada por todos los que investigan el tema. Los diferentes enfoques presentados por algunos autores coinciden en algunos puntos al definir el concepto. Enmarca el logro de objetivos propuestos por las empresas, se habla de un plan estructurado de la organización, se tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, se busca que la información sea veraz, se promueve la eficiencia y eficacia, se intenta involucrar a todo el personal,

---

<sup>1</sup>Contreras Núñez, Carlos Conceptos Básicos de Contabilidad General Segunda Edición 1985.



directivos y trabajadores y ahora ya no es una función únicamente de contadores y auditores, y por último se busca cumplir con las leyes aplicables a cada área.

A continuación señalo algunos de los conceptos más importantes que han ido marcando el desarrollo de la teoría del Control Interno a través del tiempo.

✚ La primera definición formal de Control Interno fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949:

"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".<sup>2</sup>

✚ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957:

"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa;

---

<sup>2</sup> Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949.



sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".<sup>3</sup>

✚ En 1971 se define el Control Interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como:

"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de calidad esperada.

Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".<sup>4</sup>

✚ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975:

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

<sup>4</sup> Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) 1971.



"Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

Razonable protección del patrimonio.

Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.

Información confiable y eficiente.

Eficiencia operativa".<sup>5</sup>

✚ En 1992, en el Informe COSO queda expresado que el Control Interno se entiende como:

- "El Control Interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuados por Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las categorías siguientes:

-Eficiencia y eficacia en las operaciones.

-Confiable en la información financiera.

-Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas".<sup>6</sup>

Esta definición de control interno contiene algunos conceptos fundamentales:

- ✓ **El Control Interno es un Proceso.** Es un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo.

---

<sup>5</sup> Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975.

<sup>6</sup> INFORME COSO I, 1992.



- ✓ **Es llevado a cabo por personas.** No se trata de manuales, normas y políticas, sino de personas que lo ejecutan en cada nivel de la organización.
- ✓ **Solo aporta un grado de seguridad razonable,** no total, a la dirección y al consejo de administración
- ✓ **Diseñado para facilitar la consecución de objetivos y metas institucionales,** no para obstaculizarlos.

### **EL MODELO COSO**

El modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a nivel internacional.

Este modelo en si, se refiere a la práctica de nuevas técnicas para evaluar el control interno a través de las cuales, la Administración y la Auditoría Interna, pretenden mejorar la efectividad de sus funciones y con ello ofrecer servicios más eficientes y con un valor agregado.

#### **1.3 Importancia.**

Su importancia radica en la necesidad que tienen los directivos de la empresa para vigilar el estricto cumplimiento de las actividades a los planes formulados y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

- El Control Interno es el medio que las instituciones aplican para asegurar de manera razonable que se cumplan las Metas y Objetivos.
- Es un frente en el combate a la corrupción.
- Aporta una estructura adecuada para la rendición de cuentas y fomenta la transparencia.



- Es responsabilidad de la administración, a todos los niveles y en todos los ámbitos.
- Previene riesgos que pueden impedir el logro de las Metas y Objetivos.
- Promueve la eficiencia, eficacia y economía en el manejo y aplicación de recursos.

#### **1.4 Clases de Control Interno.**

En 1958 se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del Control Interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.

**Control Interno Contable.** Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial, mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

**Control Interno Administrativo.** Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas,





políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

### **1.5 Componentes.**

Cinco son los componentes del Control Interno, lo mismo que están relacionados entre sí, se derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección:

- Entorno de Control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

#### **1.5.1. Entorno de Control.**

El Entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

El Entorno de Control, recibe la influencia directa de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilidad de las políticas y procedimientos de una organización.



## **Importancia de los factores**

El entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generen consecuentemente, al tono de la organización.

### **Los principales factores son:**

#### **✍ Integridad y valores éticos**

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores.
- La presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, en especial resultados a corto plazo.

#### **✍ Competencia profesional**

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales.
- El análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

#### **✍ Filosofía y estilo de dirección**

- La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados. Si la dirección participa en operaciones de alto riesgo o es prudente a la hora de aceptarla.
- La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y la de la dirección operativa.



- Las actitudes y actuaciones de la dirección, respecto de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables.

#### **Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimientos**

- La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.
- Definiciones suficientes de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las metas.
- La suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave, y su conocimiento de las metas.

#### **Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades**

- La asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de los cambios.
- La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de los puestos.
- El número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad, así como la naturaleza y complejidad de sus operaciones y sistemas.
- Criterios para retener, evaluar y promocionar empleados.



### Consejo de Administración o Comité de Auditoría

- La independencia de los consejeros, para someter a discusión abierta incluso los temas más difíciles.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad en que se facilita la información a los miembros del consejo o comité que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera y económica y las condiciones de los acuerdos significativos.
- La suficiencia y oportunidad con que se comunican al consejo o comité la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas.

### **1.5.2. Evaluación de Riesgos.**

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento en cada nivel de la organización que sean coherente entre si. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base ha dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

#### **Objetivos:**

Existen los objetivos globales los cuales están integrados en objetivos más específicos establecidos par las diferentes actividades de la empresa. Los



objetivos específicos son derivados de la estrategia global de la entidad. Estos objetivos deber ser coherentes entre si.

Existen diversa categorías de objetivos los cuales se agrupan en:

- ✍ **Objetivos relacionados con las operaciones.** Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimientos.
- ✍ **Objetivos relacionados con la información financiera.** Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.
- ✍ **Objetivos de cumplimiento.** Estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que esta sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

## Riesgos

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control interno, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro la consecución de los objetivos de la misma.

### Identificación de Riesgos:

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos e internos.



 **Factores externos:**

- Los avances tecnológicos.
- La competencia, provocando cambios en marketing y servicios.
- Nuevas normas y reglamentos.
- Desastres naturales.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio a cliente, la fijación de precios, etc.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

 **Factores internos:**

- Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.
- Calidad de los empleados y métodos usados en la empresa para su motivación y formación.
- Naturaleza de las actividades de la entidad.



## **Análisis de los Riesgos**

La empresa debe hacer la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción y desarrollo tecnológico. La correcta evaluación de los riesgos a nivel de actividad contribuye también a que se mantenga un nivel aceptable de riesgos para el conjunto de la entidad. Este análisis de riesgos puede ser:

- ◆ Una estimación de la importancia del riesgo.
- ◆ Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- ◆ Que medidas deben adoptarse.

## **Como evaluar los Riesgos**

El evaluar deberá concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

Sin dar importancia a la metodología utilizada se debe incluir entre otros los siguientes aspectos:

- Estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- Establecimiento de acciones y controles necesarios.
- Evaluación periódica del proceso anterior.

## **Técnicas de evaluación de Riesgos**

- 1) Análisis GESI (Gubernamentales, Políticas, Económicas, Sociales Tecnológicas).



- 2) Análisis del FODA (Internas = fortalezas y debilidades, Externas = oportunidades y amenazas).
- 3) Análisis de Vulnerabilidad (Riesgo País, Crédito, Mercado, Jurídico, Auditoría, etc.).
- 4) Análisis de las 5 Fuerzas (Proveedores, Clientes, Competencia, Productos Sustitutos, Competidores Potenciales).
- 5) Análisis del Perfil de capacidad de la entidad.
- 6) Análisis del manejo de cambio.

### **1.5.3. Actividades de Control.**

Son las políticas (que debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivos de la entidad, con el que están relacionadas:

- ❖ Las operacionales.
- ❖ La confiabilidad de la información financiera y,
- ❖ El cumplimiento de la legislación aplicable.

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control que incluyen diferentes tipos de control:

- Preventivos - Detectivos – Correctivos

**Preventivos:** Guías que evitan que existan las causas.





Evitan costos de correcciones.

**Detectivos:** Detienen el proceso del riesgo.

Implican costos de correcciones.

**Correctivos:** Corrigen el problema

Implican correcciones y reproceso.

- Manuales – Automatizados o Informáticos.
- Gerenciales – Operativos.

A continuación tenemos algunos ejemplos:

- ◆ Análisis efectuados por la dirección.
- ◆ Procesos de información.
- ◆ Controles Físicos.
- ◆ Indicadores de Rendimiento.
- ◆ Segregación de Funciones.
- ◆ Salvaguarda de activos.
- ◆ Verificación.
- ◆ Finanzas y Seguros.

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante.



La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

Dicha evaluación se efectuará para cada actividad importante, incluidos los controles generales de los sistemas informáticos.

La evaluación deberá tener en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos, sino también si se aplican de manera correcta.

#### **1.5.4. Información y Comunicación.**

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.



## La calidad de la información

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:

- 1) **Contenido.** ¿Contiene la información necesaria?
- 2) **Oportunidad.** ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- 3) **Actualidad.** ¿Es la más reciente disponible?
- 4) **Exactitud.** ¿Los datos son correctos?
- 5) **Accesibilidad.** ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

## La Comunicación

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

### Comunicación Interna

Todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión de las finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectadas al control interno. Tanto la claridad del mensaje como la eficacia de su comunicación son importantes.



Cada función concreta debe especificarse con claridad, cada persona debe entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, de lo contrario es probable que surjan problemas.

A la hora de llevar a cabo sus funciones, el personal debe saber que cuando, se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma se podrá identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

Además el personal debe saber como sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás. Esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada.

### **Comunicación Externa**

Se debe disponer de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios de la empresa, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes.

Además toda persona que entre en contacto con la entidad debe entender que no se tolerarán actos indebidos, tal como sobornos y otros pagos ilegítimos.

La comunicación recibida de terceros a veces proporciona información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.



## **Como evaluar la Información y Comunicación**

Se deberá considerar la adecuación de los sistemas y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles de considerar:

### **Información**

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección de los sistemas de información necesarios.

### **Comunicación**

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.
- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- La adecuación de la comunicación horizontal.
- El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.



- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección, de la información obtenida de terceros, clientes, organismos de control, etc.

### **1.5.5. Supervisión.**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las cuales pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales.

Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control



interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

### **Supervisión continúa**

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes, gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

### **Actividades de supervisión continuada**

Algunos ejemplos de actividades de supervisión continuada:

Los directores y administradores comprueban que el sistema de control interno funciona al incluir o conciliar distintos informes de explotación con los informes financieros, empleado los mismos controles es probable que se identifiquen de manera rápida los errores importantes o las excepciones en los resultados previstos. Se pueden conseguir una mejora en la eficacia del sistema de control interno, presentando información financiera completa y oportuna y resolviendo toda excepción identificada.

- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas. Por ejemplo, los clientes corroboran los datos de facturación implícitamente al pagar sus facturas.
- Se supervisarán las tareas administrativas que actúan de control sobre la exactitud y totalidad del proceso de las transacciones. Asimismo, se establecerán una segregación de funciones de manera que se ejerza una verificación recíproca.



- Los datos registrados se comparan con los activos físicos. Por ejemplo, las existencias pueden ser recontadas periódicamente. Estos resultados se comparan con los registros contables y se comunican las diferencias.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos. Estos centran sus esfuerzos en la evaluación del diseño de los controles internos y la comparación de su eficacia.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- También se puede solicitar una manifestación explícita por parte del personal, en el sentido de si comprenden y cumplen con el código de conducta de la entidad y también implicado en la explotación y temas financieros, respecto a la realización periódica de determinados procedimientos de control, como sería la conciliación de determinados saldos.

### **El proceso de evaluación**

La evaluación de un sistema de control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso. El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. Conviene primero centrarse en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo determinados procedimientos diseñados para





funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otro modo, o simplemente se dejen de realizar. A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que, en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente. A fin de terminar el funcionamiento real del sistema se mantendrán conversaciones con controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos.

### **Metodología**

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación, técnicas cuantitativas, relaciones de objetos de control, identificando los objetivos genéricos de control interno. Además empresas comparan sus sistemas de control interno con los de otras entidades, lo que conoce generalmente como “benchmarking”.

### **Documentación**

El nivel de documentación soporte del sistema de control interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información, etc.



Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, se puede comprobar este tipo de controles de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el sistema de control interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

### **Plan de acción**

Sugerencias básicas respecto a qué hacer y por donde empezar.

- ❖ Determinar el alcance de la evaluación en términos de categorías de objetivos, componentes de control interno y actividades objeto de la evaluación.
- ❖ Identificar las actividades de supervisión continua que normalmente aseguran la eficacia del control interno.
- ❖ Analizar el trabajo de evaluación del control interno realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- ❖ Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de control interno u otros, para su atención inmediata.
- ❖ En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.
- ❖ Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos, y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- ❖ Seguir el avance de la evaluación y revisar las condiciones obtenidas.



- ❖ Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores según proceda.

## **Deficiencias**

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continua realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

## **Fuentes de información**

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Las actividades de supervisión continua de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad.

El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente.



Las evaluaciones puntuales del sistema de control interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de control. Las evaluaciones realizadas por la dirección, los auditores internos u otros empleados pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

### **¿Que Deficiencias se deben Informar?**

Todas las deficiencias que puedan afectar la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias, para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

Al detectar una deficiencia del control interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad.

Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas 8 actividades pueden verse afectadas.

En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

### **Como Evaluar la Supervisión**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, o de parte del mismo.

A continuación se detallan algunos aspectos, sirviendo esta relación únicamente de punto de referencia.



## **Supervisión Continua**

- Hasta que punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente.
- En que medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En que medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficiencia de las actividades de auditoría interna.

## **La evaluación puntual**

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada.
- Adecuado volumen y calidad de la documentación.
- Comunicación de deficiencias.
- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.



## 1.6. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

### **Lo que se puede lograr con el Control Interno**

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad 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 la normatividad aplicable.

### **Lo que no se puede lograr con el Control Interno**

Un sistema de control interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El control interno no puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la dirección.

El control interno (incluso un control interno eficaz) funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones (consecución de su misión básica, de los objetivos de rentabilidad y análogos) el control interno puede ayudar a asegurar que la dirección sea consciente del progreso o del estancamiento de la entidad.



## CAPITULO II

### 2. EL RIESGO

#### 2.1. Antecedentes.

La aproximación del riesgo se produce en los emporios comerciales y navegantes de Italia a fines del siglo XVI, son por tanto, estos mercaderes o comerciantes quienes crean el concepto moderno del riesgo y su importancia financiera basada en el seguro.

En el proceso de desarrollo del capitalismo industrial, que es a partir del siglo XIX, es cuando aparecen mayores riesgos como consecuencia de los inventos y su puesta en práctica: Ferrocarriles, actividades fabriles, trabajos públicos, automovilismo, etc., que revolucionan la vida cotidiana. Por lo que ante el aumento de accidentes de trabajo y la consiguiente presión de los sindicatos obreros, surge la necesidad de implantar medidas de prevención.

Después de la segunda guerra Mundial se agudiza la necesidad de analizar y controlar los riesgos. Sin embargo, es a partir de los años sesenta que junto a las expectativas de grandes catástrofes aparece la gran vulnerabilidad de las empresas debido a la gran concentración de valores y la especialización de sus unidades de fabricación.

La aparición de un riesgo produce junto a grandes pérdidas humanas y materiales, una serie de gastos financieros e indirectos: Reducción de ventas, de imagen de la empresa, paro obrero, etc.



Finalmente, desde el punto de vista de los costos financieros de las empresas, el crecimiento de las cantidades monetarias para reducir y transferir el riesgo, o sea, las medidas de prevención y seguros, han hecho tomar conciencia de la influencia decisiva que tenían en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La palabra "riesgo", ha tenido hasta la fecha muy diversas interpretaciones, en términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro.

Para "La International Organization for Standardization" (ISO) define al riesgo como:

"Combinación de la Probabilidad de un Evento y su Consecuencia" <sup>7</sup>

ISO aclara que el término riesgo es generalmente usado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas (resultado negativo).

El "**The Institute of Internal Auditors**" (The IIA) define al riesgo como:

"La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad".<sup>8</sup>

Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es "la

---

<sup>7</sup> International Organization for Standardization" (ISO)

<sup>8</sup> The Institute of Internal Auditors





incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la empresa”.<sup>9</sup>

Al analizar las diversas definiciones de riesgo podemos decir, que en nuestros tiempos es muy importante que las entidades ya sean públicas o privadas, se interioricen de cómo manejar de la mejor manera este concepto, para así poder llevar a cabo su misión y por ende lograr sus objetivos planteados.

## **2.2. La Gestión del Riesgo.**

Las empresas y compañías, en general, operan en ambientes cambiantes y de alto nivel competitivo, caracterizados por factores tales como: mayor índice de globalización en los negocios, incremento del uso de tecnología de información, reestructuraciones organizativas y reingeniería de los procesos, constantes cambios en los mercados y la competencia, crea un nivel de riesgo e incertidumbre.

La Gestión del Riesgo, es un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y administración desde su diseño, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro. Como proceso, la Gestión del Riesgo no puede existir como una práctica, actividad o acción aislada. Más bien, debe ser considerada como un componente íntegro y funcional del proceso de gestión del desarrollo global, sectorial, territorial, urbano, local, comunitario o familiar.

---

<sup>9</sup> The Institute of Internal Auditors



### 2.2.1. Definiciones.

Por "Gestión del Riesgo" se entiende en general: el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos.

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute (Duncan, 1996):

- “Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.
- Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.
- En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.”<sup>10</sup>

En el año 1985, el Comité COSO (4) publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo "COSO" Enterprise Risk Management - Integrated Framework cuya definición fue:

- "Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la

---

<sup>10</sup> Project Management Institute (Duncan, 1996):



entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos".<sup>11</sup>

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la Gestión de Riesgos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la Gestión del Riesgo por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la Gestión del Riesgo.

---

<sup>11</sup> Marco de Gestión Integral de Riesgo "COSO" Enterprise Risk Management - Integrated Framework



## 2.2.2. Consecución de Objetivos.

Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. Los objetivos de la entidad, se pueden clasificar en cuatro categorías:

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

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la Gestión del Riesgo. Estas categorías distintas, aunque un objetivo individual puede incidir en más de una categoría, se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la Gestión del Riesgo facilite una seguridad razonable de su consecución.

El logro de los objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto,



respecto a ellos, la Gestión del Riesgo puede proporcionar una seguridad razonable de que la Dirección, y el Consejo de Administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

El proceso de la Gestión del Riesgo contempla genéricamente una serie de componentes, contenidos o fases que los actores sociales deben considerar en su aplicación y que pueden resumirse de la siguiente manera:

- La toma de conciencia, la sensibilización y la educación sobre el riesgo.
- El análisis de los factores y las condiciones de riesgo existentes en el entorno bajo consideración o que podrían existir con la promoción de nuevos esquemas.
- La construcción de escenarios de riesgo de manera continua y dinámica.

### **2.2.3. Principios básicos.**

Aún cuando cada contexto y caso de riesgo tendrá sus propias especificaciones y principios básicos en cuanto a la búsqueda de soluciones, existe una serie de consideraciones que la experiencia nos ha enseñado son universalmente válidos, a saber:

- El riesgo tiene su expresión más concreta en el ámbito local aún cuando sus causas pueden encontrarse en procesos generados a gran distancia de la escena del mismo.
- La Gestión del Riesgo no puede prescindir de la participación activa y protagónica de los actores afectados, y de una consideración de las visiones o imaginarios que estos actores tengan del problema que



enfrentan, de su prioridad en su agenda cotidiana, y del contexto humano y económico en que se dé.

- La gestión requiere de la consolidación de la autonomía y poder local y de las organizaciones que representan a la población afectada por el riesgo.
- Aún cuando el nivel local se perfila como el más apropiado para iniciar y concretar la gestión, este no puede prescindir de estructuras, normatividad, y sistemas interinstitucionales en el nivel nacional que avalan, promueven y estimulan la gestión sin apropiarse del proceso.

La Gestión del Riesgo ya forma parte de la agenda de muchos Consejos de Administración y, por supuesto, es una prioridad para el Comité de Auditoría y para la alta Dirección de las compañías.

Para dar una respuesta adecuada a este entorno, cada vez más complejo e incierto, las empresas están asignando recursos específicos para gestionar los riesgos, con un nivel de responsabilidad y capacidad de respuesta apropiados.

Así, en grandes compañías se ha creado la figura del Director de Riesgos, para cuyo éxito en el desempeño se exige, además de reportar al máximo nivel de la organización, experiencia y conocimiento suficiente para ser capaz de analizar el negocio desde una perspectiva global, tanto estratégica como operativa.

#### **2.2.4. Beneficios de la Gestión del Riesgo.**

La Gestión del Riesgo puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.



Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la Organización.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados.
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas.
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

### 2.2.5. Capacidades de la Gestión del Riesgo.

Dentro de las capacidades que nos entrega la Gestión del Riesgo, tenemos las siguientes:

**-Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.** En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

**-Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.** La Gestión del Riesgo proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.



**-Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.** Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.

**-Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.** Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la Gestión del Riesgo facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

**-Aprovechar las oportunidades.** Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

**-Mejorar la dotación de capital.** La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

**-Eventos, Riesgos y Oportunidades.** Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación. La dirección canaliza las oportunidades que surgen, para que se reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y formula planes que permitan aprovecharlas.

La Gestión del Riesgo no es solo la reducción del riesgo, sino la comprensión que en términos sociales se requiere de la participación de los diversos estratos, sectores de interés y grupos representativos de conductas y modos de vida (incluso de ideologías y de perspectivas del mundo, la vida, la religión) para comprender como se construye un riesgo social, colectivo, con la concurrencia de los diversos sectores de una región, sociedad,





comunidad o localidad concreta. La Gestión del Riesgo no es simplemente bajar la vulnerabilidad, sino la búsqueda de acuerdos sociales para soportar o utilizar productivamente los impactos, sin eliminar la obtención inmediata de beneficios.

### **2.2.6. Conceptos y definiciones relevantes en Gestión del Riesgo.**

**Aceptación del Riesgo.** Una decisión tomada con base en la información disponible para aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo particular.

**Amenaza.** Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo y en un territorio particular de un fenómeno de origen natural, socio-natural, etc., que puede producir efectos adversos en las personas, la producción, la infraestructura, los bienes y servicios y el ambiente.

**Análisis del Riesgo.** El uso sistemático de información disponible para determinar cuantas veces un evento especificado podría ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.

**Bienes y Servicios.** Son aquellas cosas tangibles e intangibles, de valor económico que reportan beneficio a quienes las poseen o usufructúan y que permiten la vida individual y en comunidad. Serán bienes cuando son susceptibles de apropiación, sea privada o pública, y servicios cuando su utilidad radica exclusivamente en su consumo.

**Consecuencia.** El resultado de que un evento o situación expresada cualitativamente o cuantitativamente, siendo este resultado una pérdida, daño, desventaja o ganancia.



**Control de Riesgo.** La parte de la Gestión del Riesgo que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos advertidos.

**Costo.** De actividades, directas o indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo dinero, tiempo, labor, buen nombre, pérdidas intangibles y políticas.

**Daño.** Efecto adverso o grado de destrucción causado por un fenómeno sobre las personas, los bienes, sistemas de prestación de servicios y sistemas naturales o sociales.

**Elementos en Riesgo (Expuestos).** Es el contexto social, material y ambiental representado por las personas y por los recursos, servicios y ecosistemas que pueden ser afectados por un fenómeno físico.

**Evaluación de la Amenaza.** Es el proceso mediante el cual se determina la posibilidad de que un fenómeno se manifieste, con un determinado grado de severidad, durante un período de tiempo definido y en un área determinada. Representa la recurrencia estimada y la ubicación geográfica de eventos probables.

**Evaluación de la Vulnerabilidad.** Proceso mediante el cual se determina el grado de susceptibilidad y predisposición al daño de un elemento o grupo de elementos expuestos ante una amenaza particular.

**Evaluación o priorización del Riesgo.** El proceso usado para determinar prioridades en la Gestión del Riesgo a través de la comparación del nivel del riesgo contra los estándares predeterminados, niveles de riesgo deseable u otros criterios.

**Evento.** Un incidente o situación, la cual ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.



**Evitar el Riesgo.** Una decisión tomada con base en información de no involucrarse en una situación de riesgo.

**Financiación del Riesgo.** Los métodos aplicados para fundamentar el tratamiento al riesgo y las consecuencias financieras del mismo.

**Frecuencia.** Una medida de la rata de ocurrencia de un evento expresado como el número de ocurrencias de un evento dado en el tiempo.

**Gestión del Riesgo.** Proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación para, y atención de emergencias y recuperación post impacto.

**Identificación del Riesgo.** El proceso para determinar lo que puede ocurrir, por qué y cómo.

**Mitigación (Reducción).** Planificación y ejecución de medidas de intervención dirigidas a reducir o disminuir el riesgo. La mitigación es el resultado de la aceptación de que no es posible controlar el riesgo totalmente; es decir, que en muchos casos no es posible impedir o evitar totalmente los daños y sus consecuencias y sólo es posible atenuarlas.

**Monitorear.** Chequear, supervisar, observar críticamente o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema sobre una base regular para identificar los cambios.

**Perdida.** Cualquier consecuencia negativa financiera o de otra índole.

**Plan de Gestión del Riesgo.** Conjunto coherente y ordenado de estrategias, programas y proyectos, que se formula para orientar las actividades de reducción de riesgos.



**Probabilidad.** La posibilidad de un resultado o evento específico, medida por el ratio de resultado o eventos específicos del número total de posible resultados o eventos.

**Reducción de Riesgos.** Una aplicación selectiva de las técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

**Retención del Riesgo.** Retener, conservar o asumir intencionalmente o no, las responsabilidades de pérdida o responsabilidad financiera de pérdida dentro de la organización.

**Riesgo.** La oportunidad de que algo ocurra que tendrá un impacto sobre los objetivos. Esta medida en términos de consecuencia y posibilidad.

**Riesgo residual.** El nivel del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

**Sistema de Gestión del Riesgo.** Organización abierta, dinámica y funcional de instituciones y su conjunto de orientaciones, normas, recursos, programas y actividades de carácter técnico-científico, de planificación, de preparación para emergencias y de participación de la comunidad cuyo objetivo es la incorporación de la Gestión del Riesgo en la cultura y en el desarrollo económico y social de las comunidades.

**Transferencia del Riesgo.** Delegar la responsabilidad por pérdida a otra parte a través de legislación, contratos, pólizas u otros medios. La transferencia del riesgo puede también referirse a traspasar un riesgo físico o parte de él a otro.

**Tratamiento del Riesgo.** Selección o Implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo.

**Valoración del Riesgo.** Proceso completo de análisis de riesgos y evaluación de riesgos.



**Vulnerabilidad.** Factor de riesgo interno de un elemento o grupo de elementos expuestos a una amenaza, correspondiente a su predisposición intrínseca a ser afectado, de ser susceptible a sufrir un daño, y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente. Corresponde a la predisposición o susceptibilidad física, económica, política o social que tiene una comunidad de ser afectada o de sufrir efectos adversos en caso de que un fenómeno peligroso de origen natural o causado por el hombre se manifieste.

### **2.2.7. Modelos de Gestión del Riesgo.**

Existen diferentes métodos para realizar una eficaz Gestión del Riesgo, entre algunos de ellos tenemos:

#### **SOFTWARE:**

- Magerit 2.0.
- GIRO.
- ORM de Monitor PLUS.

#### **METODOS GENERALES.**

- Método Australiano/Neozelandés
- Risk Universe

#### **METODOS ESPECIFICOS.**

- NTP 537 Modelo Simplificado de Evaluación, Gestión Integral de Riesgo y Factor Humano.
- Modelo de los Pulmones.
- Cartilla Guía del Gobierno de Colombia.
- Hazop
- COSO ERM



## **2.3. EL INFORME COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ERM.**

### **2.3.1. Generalidades.**

El denominado “Informe COSO”, publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como respuestas a las inquietudes que planteaba la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno.

El Informe COSO plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

El objetivo prioritario del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno que permita una definición común de control interno y la identificación de sus componentes.

Ante la necesidad detectada de mejorar la Gestión del Riesgo en las organizaciones, el Comité desarrolló un nuevo marco de Gestión del Riesgo, titulado Enterprise Risk Management (ERM). Este marco detalla los componentes esenciales de la Gestión del Riesgo en la empresa y el contexto en que tales componentes son eficazmente implementados.



En el año 2004 fue emitido el denominado por muchos COSO II, el cual provee un esquema más robusto y amplio de control al considerar en el vasto campo del denominado Risk Management (riesgos de administración-dirección) en las organizaciones.

Con el COSO II, informe traducido al castellano y editado en España, dedicado a la definición de un nuevo marco integrado de la Gestión del Riesgo Corporativos, se profundiza en el "control interno", facilitando un enfoque más extenso y sólido sobre el tema de la Gestión del Riesgo en las empresas y otras organizaciones de carácter gubernamental. Sin sustituirse el marco de "control interno" se incorpora el mismo dentro del marco de Gestión del Riesgo, para que las organizaciones puedan decidir su utilización tanto para satisfacer sus necesidades de "control interno" como para progresar hacia un proceso de Gestión del Riesgo más completo.

### **2.3.2. Definición.**

El E.R.M, trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación del valor, y es definida como:

"Un proceso llevado a cabo por el mando directivo, los administradores y demás personal dentro del marco estratégico y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y al manejo de riesgos dentro de sus ámbitos respectivos de riesgo con el propósito de proveer una seguridad razonable del cumplimiento de objetivos".<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> COSO (Commitee of Sponsoring Organizations).



### 2.3.3. Finalidad.

#### Las finalidades de la Gestión del Riesgo son:

- Garantizar cumplimiento objetivos institucionales.
- Fortalecer sistema de control interno.
- Integrar riesgos en los procedimientos.
- Asegurar cumplimiento de la Norma.
- Hacer partícipes a los funcionarios en la prevención de los riesgos.
- Evaluar los riesgos, reducirlos a través de controles efectivos para mantener la calidad de la gestión.

#### Responsabilidades del Modelo ERM

Todas las personas que integran una Compañía tienen alguna responsabilidad en la Gestión del Riesgo Corporativo.

**Presidente / Consejero Delegado:** responsable último.

**Otros Directivos:** apoyan la filosofía de Gestión del Riesgo de la entidad, gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo.

**Director de Riesgos, Financieros, Auditor Interno:** desempeñan responsabilidades claves de apoyo y supervisión del Modelo de Gestión del Riesgo.

**Personal Restante:** responsable de ejecutar la Gestión del Riesgos corporativos de acuerdo con las directrices establecidas.

**Consejo de Administración / Comisión de Auditoria y Control:** desarrolla una importante supervisión de la Gestión del Riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la Sociedad y está de acuerdo con él.





**Terceros** (clientes, proveedores, auditores externos, reguladores y analistas financieros): proporcionan a menudo información útil para el desarrollo del ERM, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad.

#### **2.3.4. Beneficios del ERM.**

- Permite a la Dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital.
- Alinea los objetivos del Grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de Gobierno Corporativo.
- Fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del Grupo.

#### **2.3.5. Componentes.**

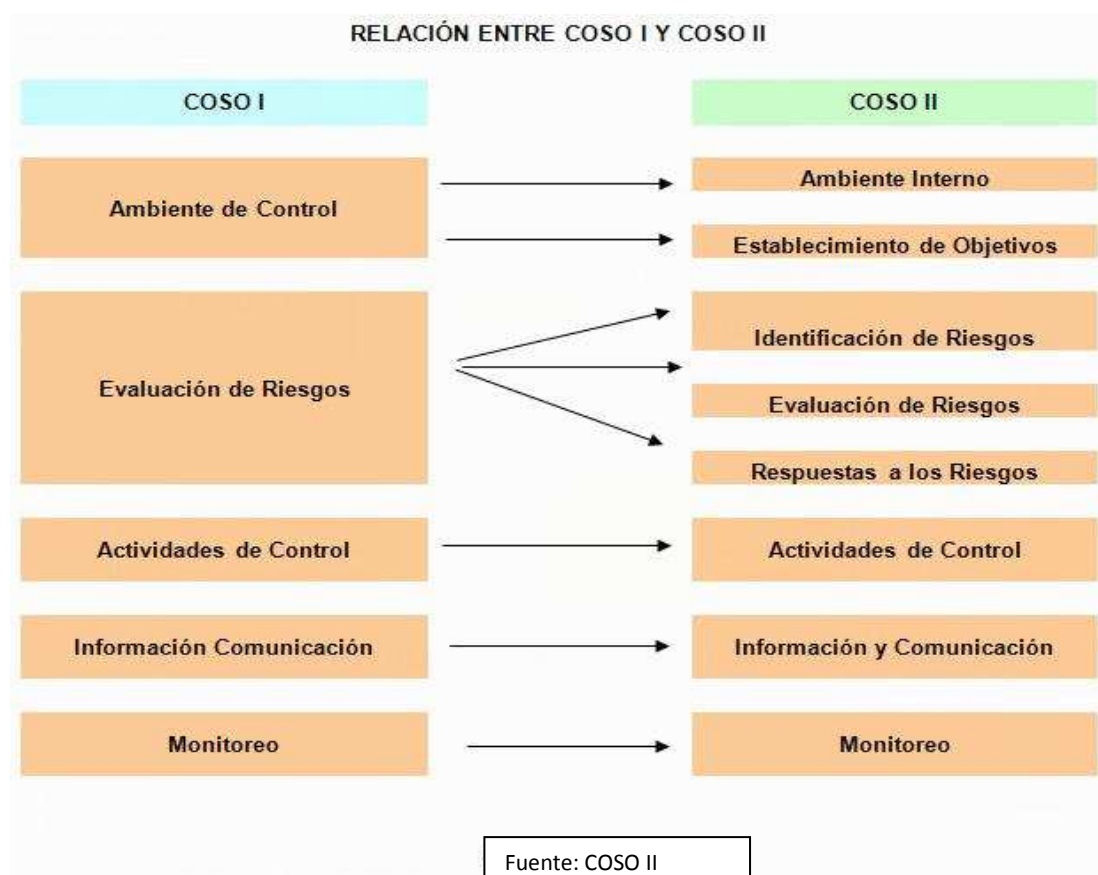
Según COSO II, los componentes del "control interno" se elevan a 8, en tanto que ya pasan a ser "componentes de la Gestión del Riesgo corporativos"; estos 8 componentes se interrelacionan y se derivan de la manera singular en que es dirigida cada organización.

1. Ambiente interno.
2. Establecimiento de objetivos.



3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de riesgos.
5. Respuesta a los riesgos.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación.
8. Supervisión.

Estos componentes quedarían del siguiente modo, comparándolos con los anteriores del COSO I:



Como puede observarse, la novedad estriba básicamente en detallar y conceptualizar el marco integrado de la Gestión del Riesgo, a través de los nuevos componentes:

Establecimientos de Objetivos, Identificación de Riesgos y Evaluación de Riesgos.

Análisis de riesgos a través de la confección de un Mapa que incluya.

- Descripción del Riesgo.
- Posibles consecuencias.
- Impacto.
- Probabilidad.
- Control existente.
- Nivel de riesgo.
- Acciones.
- Responsables.
- Cronograma.
- Indicadores.

### 2.3.5.1. Ambiente interno.

## Ambiente Interno



Ambiente Interno

Filosofía de Administración de Riesgos – Cultura de Riesgo – Junta Directiva – Integridad y Valores Éticos – Compromiso con la Competencia – Filosofía Gerencial y Estilo Administrativo – Apetito al Riesgo – Estructura Organizacional – Asignación de Responsabilidad y Autoridad – Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

- Establecer una filosofía respecto a la administración de riesgos.
- Establecer la cultura de riesgo de la entidad.
- Considerar todos los demás aspectos de las acciones de la organización.

GRAFICO No. 1.  
FUENTE: INFORME COSO II



El ambiente interno abarca el todo de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Los factores que se contempla son:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Apetito al riesgo.
- Integridad y valores éticos.
- Visión del Directorio.
- Compromiso de competencia profesional.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

#### **1.- Importancia.-El Ambiente Interno:**

- ◆ Define el Tono de la organización
- ◆ Influye en la conciencia de riesgo de las personas
- ◆ Es la base de los demás componentes de ERM

Características de un ambiente que soporta la administración de riesgos:

- Existencia de una estructura de gobierno de administración de riesgos explícita, ejemplo, Comité de Supervisión de Administración de Riesgos.
- Existencia de una estructura organizacional para la administración de riesgos con roles y responsabilidades bien definidas.
- Una cultura de administración de riesgos clara, por ejemplo, que sea un tema regular dentro de las reuniones de la Gerencia, etc.
- Existencia de programas formales de entrenamiento y concientización en temas de riesgos.



- La administración de riesgos es vista como un habilitador del negocio y no como un costo a ser incurrido.

## 2. Filosofía de Administración de Riesgos

- ❖ El conjunto de creencias y aptitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todo lo que hace, lo cual es muy cercano a la Cultura de Riesgo
- ❖ La filosofía de administración de riesgos/cultura de riesgo dependen mucho de:
  - La historia de la entidad.
  - El nivel de madurez/desarrollo organizacional (# años en operación).
  - Tipo de negocio.
  - Tamaño.
  - Localización.
  - Principios de control gerencial y estilo operativo.
- ❖ La política de riesgo y el apetito al riesgo reflejan la filosofía de administración de riesgos de la entidad.

## 3.- Visión para la Administración de Riesgos

Las unidades de negocio de la compañía consideran los riesgos inherentes en sus estrategias en orden para lograr sus objetivos de negocios y corporativos y para entregar al Accionista un retorno adecuado. La compañía está desarrollando e implantando un enfoque común y sistemático para la administración de riesgos a través de todas las unidades de negocio. Tal enfoque incrementa la conciencia del riesgo, asegura una administración de riesgos apropiada y proporciona transparencia de los perfiles de riesgos de los negocios, habilitando la comparación y adición de nuevos riesgos.



Las unidades de negocio participan activamente y administran sus riesgos, tomando ventaja de las oportunidades y conteniendo potenciales amenazas en línea con su tolerancia al riesgo. Las unidades de negocio enfrentan los riesgos internos y externos constantemente y el negocio proactivamente:

- Utiliza las experiencias aprendidas a través del conocimiento compartido;
- Enfrenta la ambigüedad, incertidumbre y el incremento de la complejidad;
- Prioriza, toma decisiones y logra soluciones de manera oportuna;
- Reconoce y actúa a medida que las oportunidades se presentan;
- Asegura los resultados en un ambiente de negocios cambiante.

#### **4.- Apetito al Riesgo**

- ◆ Es una vista de alto nivel de cuánto riesgo la administración y la Junta está dispuesta a aceptar en el logro de sus metas.
- ◆ La Gerencia formula el apetito al riesgo a nivel de entidad Las compañías pueden expresar su apetito al riesgo como el equilibrio aceptable del crecimiento, los riesgos y el retorno, o como el valor agregado ajustado a riesgo.
- ◆ Entidades, tales como organizaciones sin fines de lucro, expresan su apetito al riesgo como el nivel de riesgo que ellos aceptarían al proporcionar valor a sus stakeholders.

### 2.3.5.2. Establecimiento de objetivos.

#### Establecimiento de Objetivos



GRAFICO No. 2.  
FUENTE: INFORME COSO II

#### Establecimiento de Objetivos

Objetivos Estratégicos – Objetivos Relacionados

Apetito al Riesgo – Tolerancia al Riesgo

- Se aplica cuando la Gerencia considera los riesgos estratégicos en la definición de los objetivos.
- Forma el apetito al riesgo a nivel de entidad. Este apetito al riesgo abarca las políticas, guías y procedimientos. Es una vista de alto nivel de cuánto riesgo la Gerencia y la Junta Directiva están dispuestas a aceptar.
- La Tolerancia al Riesgo es el nivel de variación aceptable respecto al logro de los objetivos, y está alineada con el Apetito al Riesgo.

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

#### Principios Básicos

- Los objetivos son establecidos a nivel estratégico, estableciendo una base para los objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento.
- El establecimiento de objetivos, es una condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta al riesgo efectivas (el contexto contra el cual evaluar eventos y riesgos).



- Los objetivos son alineados con el apetito al riesgo de la entidad el cual indica los niveles de tolerancia al riesgo para la entidad.
- La definición de objetivos debe fluir (efecto cascada) a través de la entidad. La definición de objetivos depende de:
  - ✚ El tipo de negocio;
  - ✚ La industria;
  - ✚ Preferencias;
  - ✚ Juicios;
  - ✚ El estilo administrativo.

#### Tolerancia al Riesgo – Algunas Características Claves

- Tolerancia al Riesgo es el nivel aceptable de variación alrededor de los objetivos
- La tolerancia al riesgo es medible, preferiblemente en las mismas unidades de los objetivos relacionados.
- Al establecer la tolerancia al riesgo la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.
- La tolerancia al riesgo se alinea con el apetito al riesgo.



### 2.3.5.3. Identificación de Eventos.

#### Identificación de Eventos



#### Identificación de Eventos

*Eventos – Factores que influyen la Estrategia y los Objetivos*  
*– Metodologías y Técnicas – Eventos Interdependientes –*  
*Categorías de Eventos – Riesgos y Oportunidades*

- Eventos que pueden tener un Impacto Negativo representan Riesgos.
- Eventos que pueden tener un Impacto Positivo representan Oportunidades. La Gerencia debe volver atrás e incluirlas en la definición de la estrategia.
- Involucra la identificación de aquellos incidentes, internos y externos, que podrían afectar la estrategia y el logro de los objetivos.
- Se encarga de ver cómo los factores internos y externos se combinan e interactúan para influenciar su apetito al riesgo

GRAFICO No. 3.  
FUENTE: INFORME COSO II

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

#### Fuentes de los Eventos

##### Fuentes Internas

Estrategia; estrategia desactualizada, falta de estrategia, estrategia desalineada.



**Estructura.** Cambios en la estructura de la compañía, líneas de comunicación inefectivas.

**Procesos.** Interrupción de los procesos, inhabilidad para satisfacer las demandas de los clientes, fallas en la interconexión de los procesos.

**Cultura.** Disposición para compartir información, apertura de las líneas de comunicación, enfocado en la responsabilidad, presión para el logro de metas.

**Tecnología.** Sistemas desactualizados, fallas en la automatización de los procesos de producción

#### **Fuentes Externas**

**Económicas.** Precios, disponibilidad de capital, nuevos competidores en el mercado, etc.

**Estrategia.** Estrategia desactualizado, falta de estrategia, estrategia desalineada.

**Social.** Cambios demográficos, valores éticos y culturales, percepción del producto, actividad terrorista.

**Político.** Nuevas legislaciones, cambio en la agenda política del gobierno, escrutinio del Gobierno en el ambiente de negocio.

**Tecnológica.** Brechas tecnológicas y difusión en la comunicación, automatización, biotecnología, etc.



**Personas.** Seguridad en el lugar de trabajo, actividades fraudulentas, conocimiento y habilidades, motivación de los empleados, ética del trabajo

**Ecológica.** Cambios climáticos, desastres naturales, muertes de animales

### **Técnicas e identificación de riesgos**

Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro, existen técnicas de diverso grado de sofisticación.

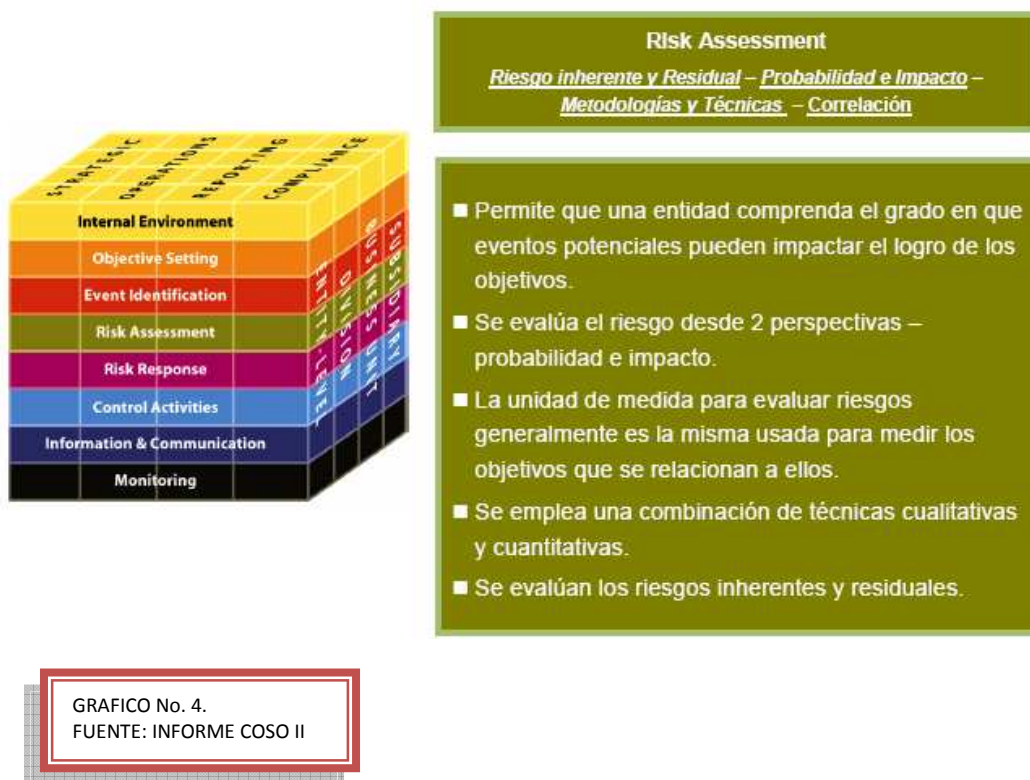
- Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Ejemplos:

- Investigación de escritorio.
- Entrevistas.
- Talleres.
- Encuestas.
- Checklists (inventario de eventos).
- Análisis del Flujo de los Procesos.
- Indicadores de los Eventos.
- Pérdida.

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

#### 2.3.5.4. Evaluación de riesgos.



Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).



**El riesgo inherente** es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

**El riesgo residual** es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

### **Análisis del Riesgo**

El objetivo de esta etapa es establecer una valoración y a su vez priorizar los riesgos, además de clasificar los riesgos y proveer información que nos ayude para establecer los distintos niveles en que están los riesgos existentes.

Para realizar el análisis de los riesgos, se establecerán 2 aspectos:

**a.- Probabilidad.** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

**b.- Impacto.** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A su vez se implementarán escalas para facilitar el análisis, las cuales serán una combinación entre cuantitativas y cualitativas. Estas escalas estarán definidas de la siguiente manera y servirán tanto para la probabilidad como para el impacto:



VALORACION	
INSIGNIFICANTE	1
BAJA	2
MEDIA	3
MODERADA	4
ALTA	5

Técnicas de medición de riesgos:

- Cualitativa. Provee un medio para comparar la prioridad relativa, la importancia o severidad de los riesgos usando escalas descriptivas.
- Semi-cuantitativa. Se usan escalas cuantitativas junto con descripciones por escala.
- Cuantitativa – busca asociar un valor numérico con un riesgo.

### 2.3.5.5. Respuesta al riesgo.



#### Respuestas al Riesgo

Evitar, reducir, compartir o aceptar  
Riesgo inherente y Residual – Metodologías y Técnicas

- Identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo
- Evalúa alternativas con relación al apetito al riesgo de la entidad, versus los costos y beneficios de las potenciales respuestas al riesgo y el grado en el cual una respuesta reducirá el impacto probabilidad del riesgo.
- Selecciona e implanta las respuestas basado en una evaluación completa del portafolio de riesgos y respuestas.

GRAFICO No. 5.  
FUENTE: INFORME COSO II

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- Terminar: abandonar la actividad por excesivamente riesgosa
- Reducir: fortalecer controles o implantar nuevos controles
- Aceptar: tomar el riesgo
- Pasar: contratar, por ejemplo, una póliza de seguro



En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos.
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan.
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

#### 2.3.5.6. Actividades de control.



Los controles deben optimizarse para:

- Proveer una respuesta adecuada
- Alinear el riesgo con el apetito de riesgo de la organización
- Establecer una óptima relación de costo - beneficio

GRAFICO No. 6.  
FUENTE: INFORME COSO II

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.





Las actividades de control tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control apoyan a las respuestas al riesgo y de qué modo estas actividades pueden constituir una respuesta en sí mismas.

### 2.3.5.7. Información y comunicación.



Se corresponde con similar componente del modelo COSO original. Una desventaja del modelo COSO – ERM es que el componente de información y comunicación ha perdido su condición de

GRAFICO No.7.  
FUENTE: INFORME COSO II

### Información

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las persona llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas



facilitan la Gestión del Riesgo y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

La información, procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general llevar a cabo la Gestión del Riesgo corporativos y otras actividades de gestión.

### **Comunicación**

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la Gestión del Riesgo corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno adecuado y para apoyar al resto de componentes de la Gestión del Riesgo corporativo. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la empresa y lo que se espera del personal de la organización, junto con el necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de Gestión del Riesgo en la cultura de una entidad. De manera similar, la dirección refuerza o modifica la cultura de una organización con sus palabras y sus acciones diarias.

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones, dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.



Asimismo deben entre unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

### 2.3.5.8. Monitoreo.



GRAFICO No.8.  
FUENTE: INFORME COSO II

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada



componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

### **Evaluaciones Continuas**

- ◆ El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones.
- ◆ Incluye actividades regulares de dirección y supervisión y otras acciones que el personal realiza para desempeñar sus tareas.
- ◆ Un proceso de ERM debe estructurarse para permitir que él mismo sea monitoreado.
- ◆ A mayor y más efectivo monitoreo continuo menor la necesidad de evaluaciones separadas.
- ◆ Consiste de: análisis de variaciones, comparación de información con diferentes fuentes, y diligenciar con hechos no esperados.
- ◆ Normalmente ejecutado por la línea operacional del negocio o gerentes de soporte funcional.
- ◆ Hace énfasis en las inconsistencias, implicaciones relevantes, relaciones preestablecidas, etc.

### **Evaluaciones separadas**

- ◆ Mientras las evaluaciones continuas proveen un importante “feedback” de la efectividad de la Gestión del Riesgo, puede ser útil que de tanto en tanto se haga una mirada fresca de la gestión del proceso.
- ◆ Esto es posible si el foco de la revisión es comprobar directamente la efectividad del proceso de Gestión del Riesgo.

### **Alcance y Frecuencia**

- ◆ Varían dependiendo de cada empresa, la importancia de los riesgos y la efectividad de los controles organizacionales relacionados.



- ◆ El foco es hacia los riesgos más significativos (probabilidad-impacto efectividad de respuesta).
- ◆ Es más práctico si se dirige a los objetivos de la entidad: estratégicos, operacionales, de cumplimiento y reporte.

### **Metodología para el monitoreo del proceso**

- Benchmarking
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Mapping
- Auto-evaluaciones

### **Documentación del proceso de monitoreo**

- Políticas y procedimientos
- Manuales y guías
- Charts
- Repositorios electrónicos de datos



## CAPITULO III

### 3. LA GESTION DEL RIESGO EN LAS EMPRESAS FLORICOLAS DEL CANTON CUENCA. APLICACION PRÁCTICA EN ISLAPLANTS CIA. LTDA.

En este capítulo podemos ver como se implementará en Islaplants. Cía. Ltda., un modelo de Gestión del Riesgo, evaluaré los diversos procesos utilizados por la administración, aplicando las herramientas de control interno estudiadas en el Enfoque C.O.S.O. E.R.M.

La Gestión del Riesgo, maneja tres de los cinco componentes del Modelo C.O.S.O. E.R.M., que son: El Establecimiento de Objetivos, La Evaluación del Riesgo y la Respuesta al Riesgo.

Debo comenzar por conocer a la entidad, en forma general la Administración, para luego continuar con el desarrollo de cada uno de los componentes de la Gestión del Riesgo.

#### 3.1. Reseña Histórica de la Entidad.

En la ciudad de Cuenca, el 19 de Junio del 2000, según escritura pública ante el Notario Octavo del cantón Cuenca se constituye la siguiente compañía:

**“DENOMINACION:** La Compañía se denomina ISLAPLANTS CIA. LTDA.

**DOMICILIO:** La Compañía tiene su domicilio en la ciudad de Cuenca, sin perjuicio de que pueda establecer sucursales o agencias en otros lugares del



Ecuador o del exterior, sujetándose para ello en lo dispuesto en la Ley de Compañías.

**OBJETO SOCIAL:** El objeto social de la compañía es la actividad agrícola, agroindustrial y agropecuaria, así como la comercialización dentro y fuera del país de esos productos y de insumos y equipos necesarios para las actividades anotadas. La compañía puede en general realizar todos los actos y contratos permitidos por la Ley y relacionados con su objeto principal, incluyendo la constitución de nuevas compañías o la participación en otras existentes...”<sup>13</sup>

ISLAPLANTS CIA. LDA., comienza como productora de flores en el año 2000. Nuestra producción comenzó con el cultivo de claveles, desde entonces hemos trabajado en el incremento de tecnología, en la calidad de nuestras flores y la investigación de nuevos productos para ofertar a nuestros clientes, teniendo diferentes variedades cada año.

Actualmente tenemos en nuestras cosechas variedades como: Gerbera, Minigerbera, Limonium, Gypsophilia, Stock, y Minicallas, quedando todavía en proceso variedades como el Snapdragon y el Delphinium.

Nuestra finca está localizada en el Carmen de Bullcay, vía a Gualaceo, cerca de la ciudad de Cuenca, al sur del Ecuador, a 2.400 metros sobre el nivel del mar. Por nuestra ubicación geográfica, contamos con un clima muy adecuado para el cultivo de flores de verano y sumando la mano de obra de nuestra gente, hacen que nuestras flores sean muy competitivas a nivel mundial.

---

<sup>13</sup> Escritura Pública de Constitución de la Compañía ISLAPLANTS CIA. LTDA.: Art. Primero, Segundo y Cuarto.



Nuestros principales clientes están ubicados en los mercados de Estados Unidos, Canadá, España, Italia, Inglaterra, Rusia, Alemania, Chile y Centroamérica.

### **3.2. Identificación de la Misión.**

Producir y exportar flores de verano y follaje de excelente calidad, mediante el esfuerzo conjunto de un personal motivado y eficiente, con la finalidad de lograr: optimización de sus recursos, liderazgo en productividad y satisfacción de sus clientes. No descuidar el medio ambiente y buscar siempre el bienestar del sector.

### **3.3. Identificación de la Visión.**

Ser líderes en la producción y exportación de flores de verano y follaje del Ecuador. Islaplants Cía. Ltda., será una empresa en permanente mejoramiento, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes nacionales e internacionales, mediante altos niveles de calidad, tanto en el producto como en el servicio. Con personal calificado y comprometido, seremos una empresa de excelencia en productividad y de esta manera apoyaremos al desarrollo del sector para poder llegar a los mercados de los diferentes países de América, Europa y Asia.

### **3.4. La Organización.**

La empresa esta conformada básicamente por cuatro departamentos: Administrativo-Financiero, Compras, Ventas y Producción, en donde se opera la esencia misma de la empresa.





## . **Funciones de cada Departamento.**

Como podemos apreciar en el siguiente organigrama, Islaplants Cía. Ltda., consta de 4 Departamentos, los cuales deben seguir los siguientes procesos:

### **1.- Departamento de Administrativo-Financiero.**

- Fijar los lineamientos para la elaboración de los Presupuestos Trimestrales.
- Coordinar con la Gerencia General los requerimientos y programación Presupuestaria.
- Entregar informes periódicos a la Gerencia General de los diferentes centros de costos.
- Coordinar con el Departamento Administrativo y Financiero el manejo de todo el personal.
- Efectuar el control presupuestario, administrativo y financiero de todas las actividades de la entidad.
- Evaluar en forma continua, el funcionamiento de los controles internos establecidos por la Administración y recomendar las medidas que signifiquen mejorar su efectividad.
- Efectuar el seguimiento de las recomendaciones y observaciones hechas a la administración para su asimilación.

### **2.- Departamento de Compras.**

- Recibir las requisiciones de compras, es decir, atender las peticiones en cuanto a inventario se refiere.
- Analizar detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta todos los proveedores activos y potenciales con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales.



- Enviar las solicitudes de cotización, describiendo detalladamente los materiales que se desean adquirir a los proveedores que han sido preseleccionado por la empresa.
- Recibir y analizar las cotizaciones de los proveedores, es decir, realizar un estudio riguroso de cada proveedor por separado en un formato que contendrá los siguientes elementos: Cantidad, precio unitario, precio total, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.
- Seleccionar el mejor proveedor que cumpla con la mayor cantidad de especificaciones, resultante del análisis anteriormente efectuado.
- Recopilar, mantener, actualizar y difundir la información sobre Proveedores locales, nacionales e internacionales.

### **3.- Departamento de Ventas.**

- Formular el Programa Anual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las Políticas de comercialización establecidas.
- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas a instituciones públicas y privadas.
- Participar en el proceso de adquisición de insumos, materia prima, material de mantenimiento y maquinaria.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los promotores y agentes de venta, dirigidas a clientes locales, nacionales e internacionales.
- Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.



- Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con las áreas respectivas las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.
- Promover y difundir a través de la fuerza de ventas y de la página web, las novedades sobre cada uno de las variedades de flores.
- Mantener actualizados los contratos y/o cartas convenios de la cartera de clientes.
- Recibir y dar seguimiento a las solicitudes de crédito.
- Atender los envíos de las Ferias Internacionales en las que la empresa participa o es invitada.
- Autorizar los procedimientos del Departamento en coordinación con su Gerencia.
- Rendir informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales a la Gerencia, de las operaciones realizadas en el Departamento.
- Solventar de la mejor manera cualquier problema que se presente con un cliente determinado.
- Coordinar reuniones y visitas a los clientes.
- Estudiar el mercado de trabajo.
- Realizar el pronóstico de ventas por mes.
- Llevar el acumulado diario de las ventas.

#### **4. Departamento de Producción.**

- Ordenar la reparación, mantención y revisión de maquinarias, vehículos y equipos de la dotación a su cargo.
- Coordinar normativas y procedimientos para el uso óptimo y disponibilidad de las maquinarias, herramientas, equipos y vehículos.



- Planificar y desarrollar acciones para controlar el manejo y control de la bodega.
- Determinar el modelo de proceso.
- Determinar cuántas unidades se necesitarán producir en un mes.
- Determinar cómo se obtendrán las unidades requeridas a producir.
- Determinar cuántos turnos de trabajo serán requeridos.
- Determinar el tamaño de la instalación.
- Determinar la localización de la instalación.
- Decidir sobre el tiempo extra de trabajo.
- Seleccionar el sistema de incentivos.
- Fijar los estándares de trabajo y los estándares de calidad.
- Definir que tipo de control se realizará para cumplir con las especificaciones requeridas.



### 3.5. Organigrama.

#### ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ISLAPLANTS CIA. LTDA.

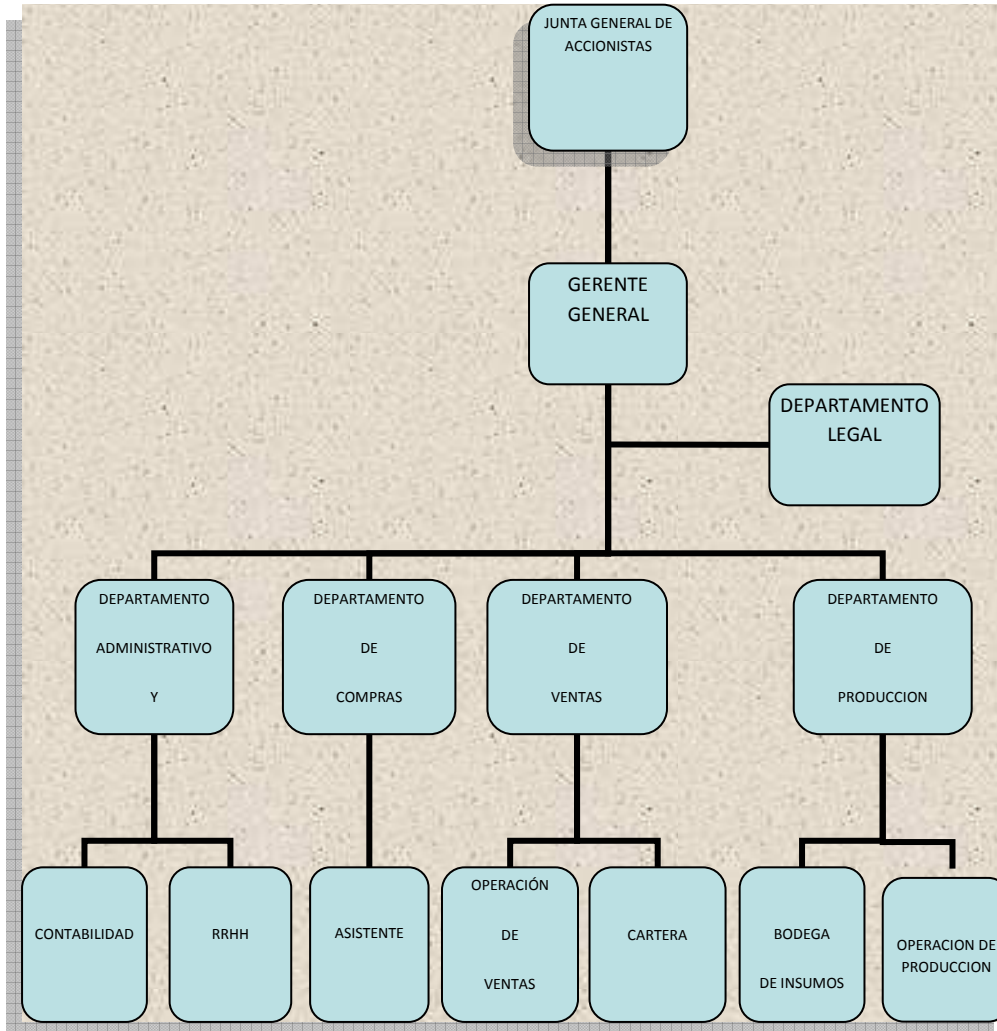


GRAFICO No.8.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ

### 3.6. Objetivo de la implementación de la Gestión del Riesgo.

- El objetivo primordial de la implementación, es el de ayudar a mejorar la gestión realizada por el Gerente General y con esto encaminarse al cumplimiento tanto de las metas y objetivos de la Empresa.



### **3.6.1 Objetivos Específicos.**

- Generar un plan de manejo para los riesgos institucionales.
- Identificar los riesgos institucionales.
- Estructurar un mapa de riesgos y orientación de acciones tendientes a: Evitar, Reducir, Retener y Transferir el riesgo, basados obviamente en lo objetivos estratégicos.
- Fortalecer la función del control interno dentro de la entidad.
- Fortalecer el ambiente de control.
- Implementar la Gestión del Riesgo, como una herramienta para el conocimiento y mejoramiento de la entidad.

## **3.7. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA GESTION DEL RIESGO EN LA EMPRESA ISLAPLANTS CIA. LTDA.**

### **3.7.1 Establecimiento de Objetivos**

El primer componente de la Gestión del Riesgo es el establecimiento de objetivos, para lo cual he determinado objetivos estratégicos para cada uno de los departamentos, sabiendo que todos los objetivos tienen relación directa con la misión y visión de la empresa.



## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Objetivo Estratégico es un objetivo operativo:

- ✓ Incrementar la producción de Gypsophilia en un 30%, de 194.115 tallos (producción 2do trimestre 2010) a 252.349 tallos.
  
- ✓

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA.</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</b>			
<b>EVALUACION DEL RIESGO</b>			
<b>JUNIO DEL 2010</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>
Incrementar la producción de Gypsophilia en un 30%, de 194.115 tallos (producción 2do trimestre 2010) a 252.349 tallos.	<b>X</b>		



## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Objetivo Estratégico es un objetivo operativo:

- ✓ Incrementar para el tercer trimestre del 2010, la participación en el mercado italiano en un 20% y en el mercado español en un 15%.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA.</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
<b>EVALUACION DEL RIESGO</b>			
<b>JUNIO DEL 2010</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>
Incrementar para el tercer trimestre del 2010, la participación en el mercado italiano en un 20% y en el mercado español en un 15%.	<b>X</b>		





## **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Objetivo Estratégico es un objetivo operativo:

- ✓ Adquirir y abastecer a las diferentes bodegas, productos de excelente calidad, a costos considerables y dentro de los tiempos establecidos.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA.</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>			
<b>EVALUACION DEL RIESGO</b>			
<b>JUNIO DEL 2010</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>
Adquirir y abastecer a las diferentes bodegas productos de excelente calidad, a costos considerables y dentro de los tiempos establecidos.	<b>X</b>		



**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO**

Objetivo Estratégico es un objetivo operativo:

- ✓ Ejercer el control administrativo y financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de las diversas actividades, a fin de garantizar la óptima asignación y uso de los recursos.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA.</b>			
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>			
<b>EVALUACION DEL RIESGO</b>			
<b>JUNIO DEL 2010</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>
Ejercer el control administrativo y financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de las diversas actividades, a fin de garantizar la óptima asignación y uso de los recursos.	<b>X</b>		



### 3.7.2. Evaluación del Riesgo.

#### 3.7.2.1. Identificación del Riesgo Inherente.

En esta etapa de identificación del riesgo, se realizaron entrevistas a los Jefes de Departamentos y a los trabajadores que tienen relación directa, creándose de esta manera el primer acercamiento de los altos directivos con la cultura del riesgo, demostrando gran inquietud y participación.

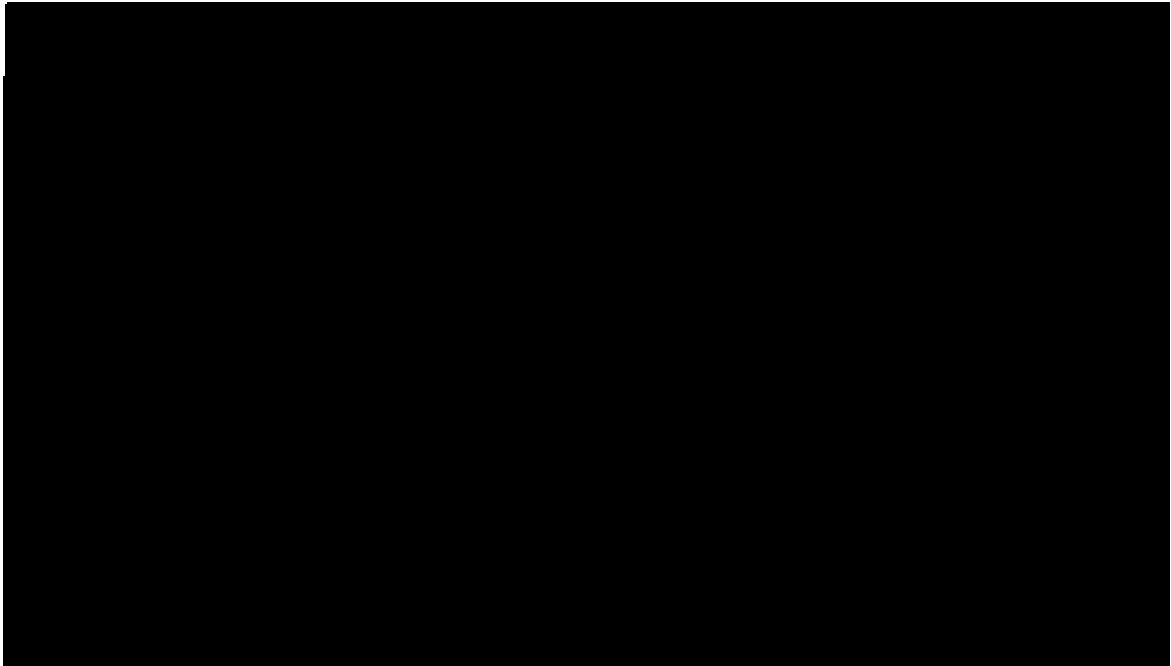
Para comenzar la identificación de los riesgos de la entidad, he tomado en cuenta también el análisis del riesgo que consiste en la valoración de la ocurrencia y el impacto que tenga dentro de la organización de acuerdo a la siguiente tabla que se detalla a continuación para terminar con la elaboración de la matriz del riesgo inherente.

VALORACION	
INSIGNIFICANTE	1
BAJA	2
MEDIA	3
MODERADA	4
ALTA	5



## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Al evaluar y analizar los riesgos que existen en este departamento, encontré una gran cantidad de riesgos, determinando únicamente diez de ellos que presentan una valoración media tanto en el nivel de ocurrencia como en el del impacto, por ser donde se desarrolla la esencia misma de la empresa.



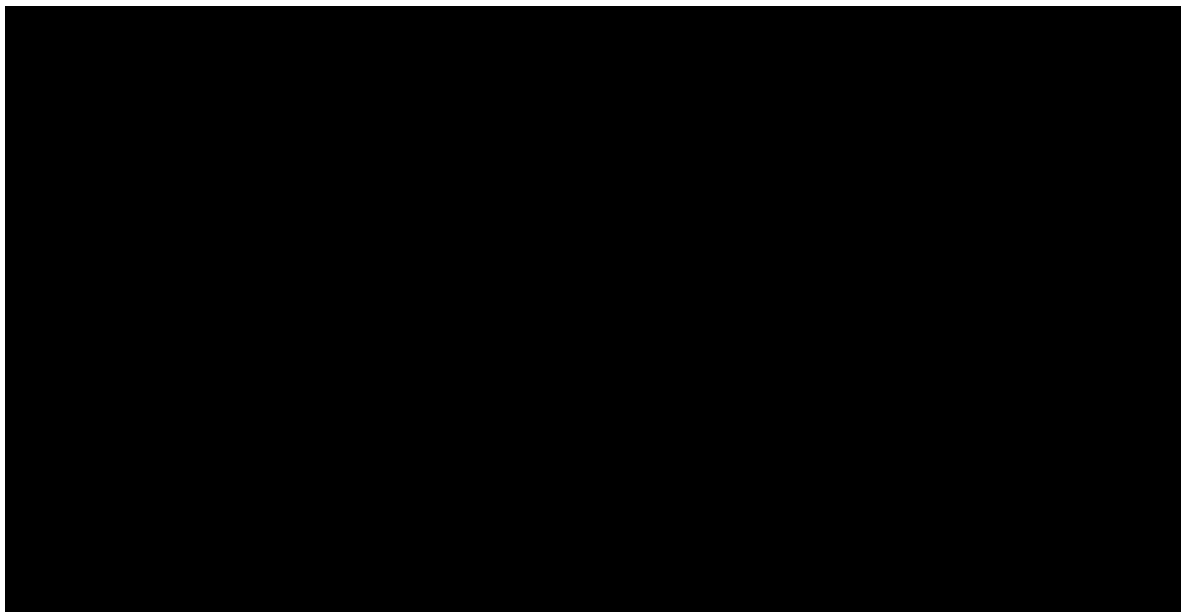
---

CUADRO No. 1.  
ANEXO No. 1.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ.



## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

En el departamento de ventas, el nivel del impacto es muy alto y significativo, contra la ocurrencia que es de nivel medio, debido a que el 95% de nuestros clientes son del exterior y por tanto en muchas ocasiones la empresa tiene que sujetarse a las condiciones impuestas por ellos, por la influencia directa que existe con los factores como: la competencia, los costos y la ubicación logística para la distribución de los productos.

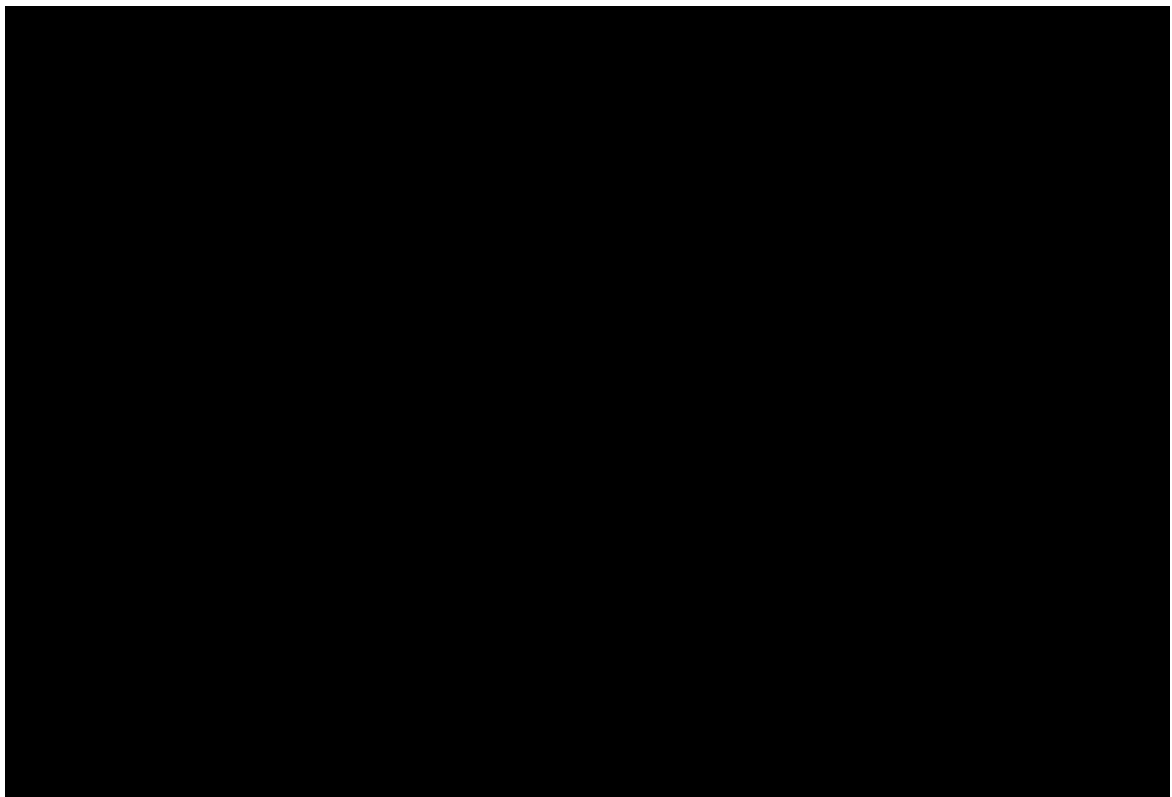


CUADRO No.2  
ANEXO No.2.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



## **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

En este departamento el nivel del riesgo es alto tanto en la ocurrencia como en el impacto, debido a la falta de procedimientos para las respectivas compras así como también el control inexacto que existe sobre todo en el requerimiento de los productos. Influye también la ubicación geográfica de la mayor parte de los proveedores a quienes tenemos que sujetarnos en cuanto a su producción y distribución de los diferentes materiales e insumos.

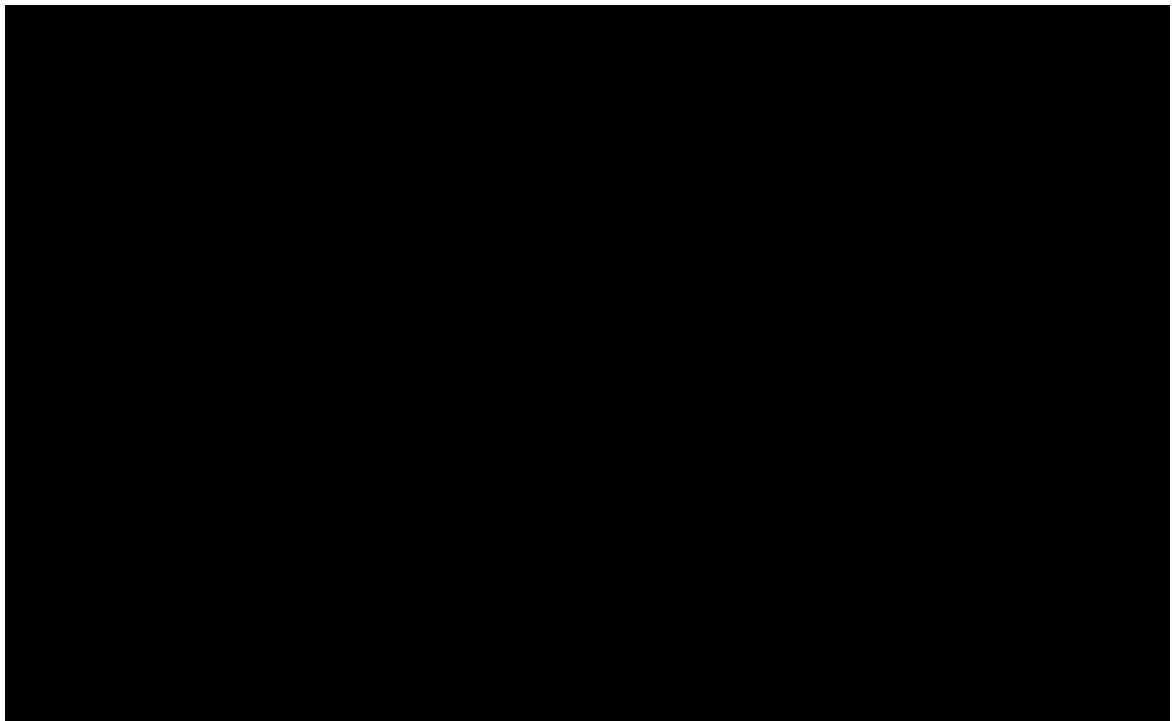


CUADRO No.3  
ANEXO No.3.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

En este departamento es donde se encuentra el nivel de riesgo con mayor valoración, tanto en ocurrencia como en probabilidad, aquí se encuentra el riesgo mismo de la empresa, porque el control de cada uno de los departamentos se centra en la planificación que debe surgir en este departamento.



CUADRO No.4  
ANEXO No.4.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ

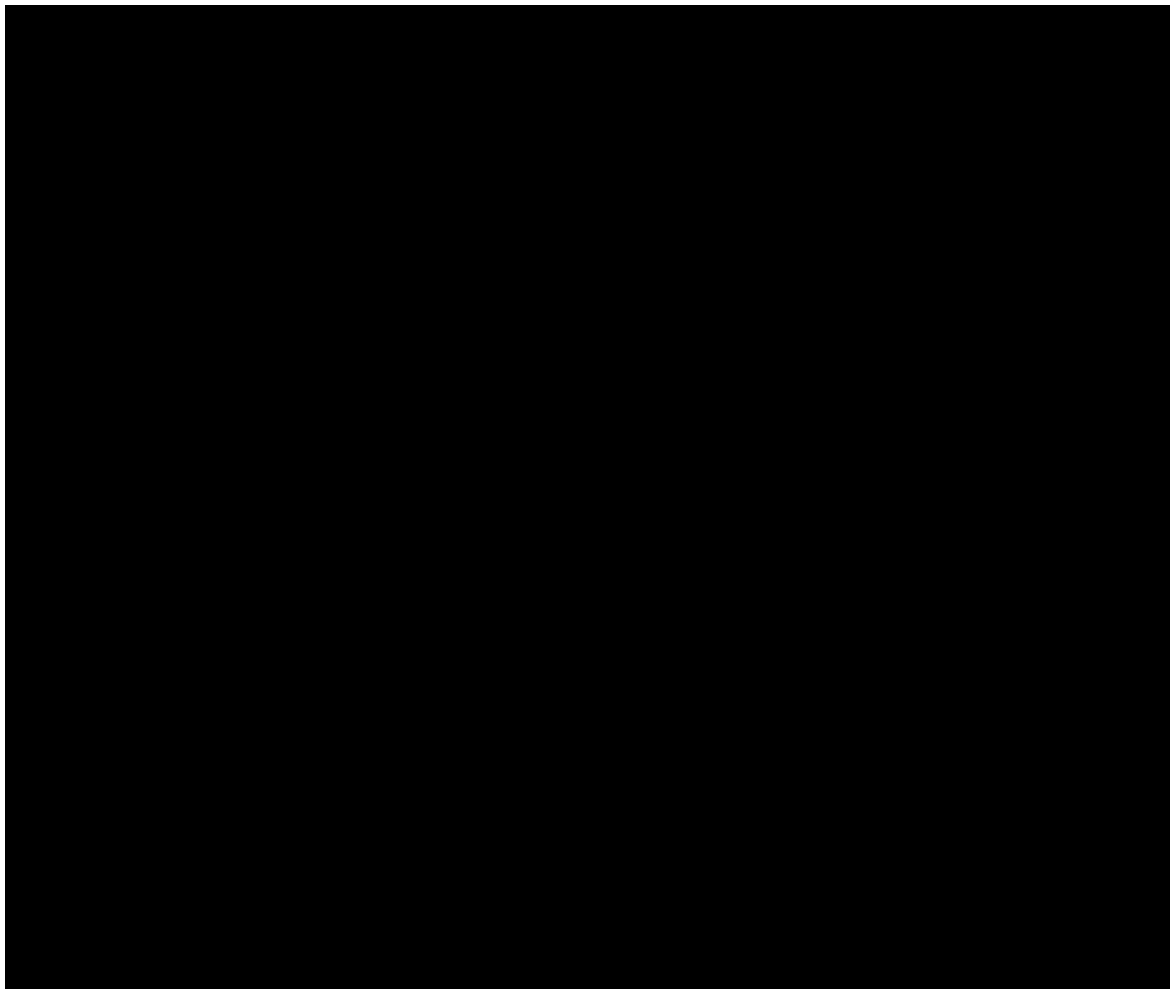


### 3.7.2.2. Matriz del riesgo inherente.

Con los resultados obtenidos se elaborara la matriz del riesgo inherente para poder determinar y priorizar los riesgos más importantes que necesitan un urgente tratamiento.

#### **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

A continuación tenemos la elaboración de la matriz de los riesgos inherentes, en donde los riesgos: P-01, P-02, P-04, P-05, P-06 y P-08 se encuentran en la zona crítica, necesitando una urgente intervención con estrategias y controles que permitan la disminución de estos riesgos.



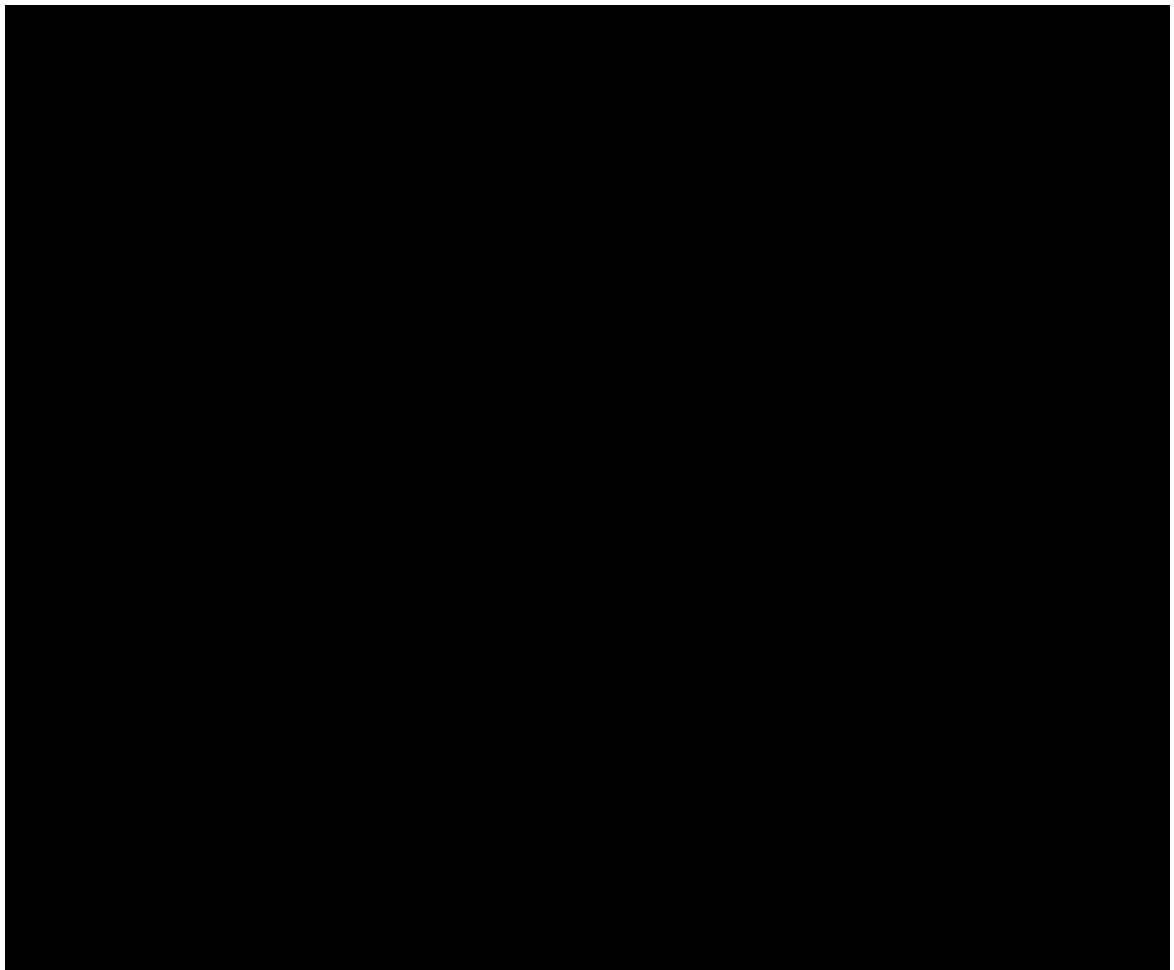
CUADRO No.9  
ANEXO No.5.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ





## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Debido a que el 95% de los clientes se encuentran en el mercado internacional por lo que los riesgos son altos, encontrándose también en la zona crítica y necesitando también una urgente intervención con estrategias y controles más eficientes.

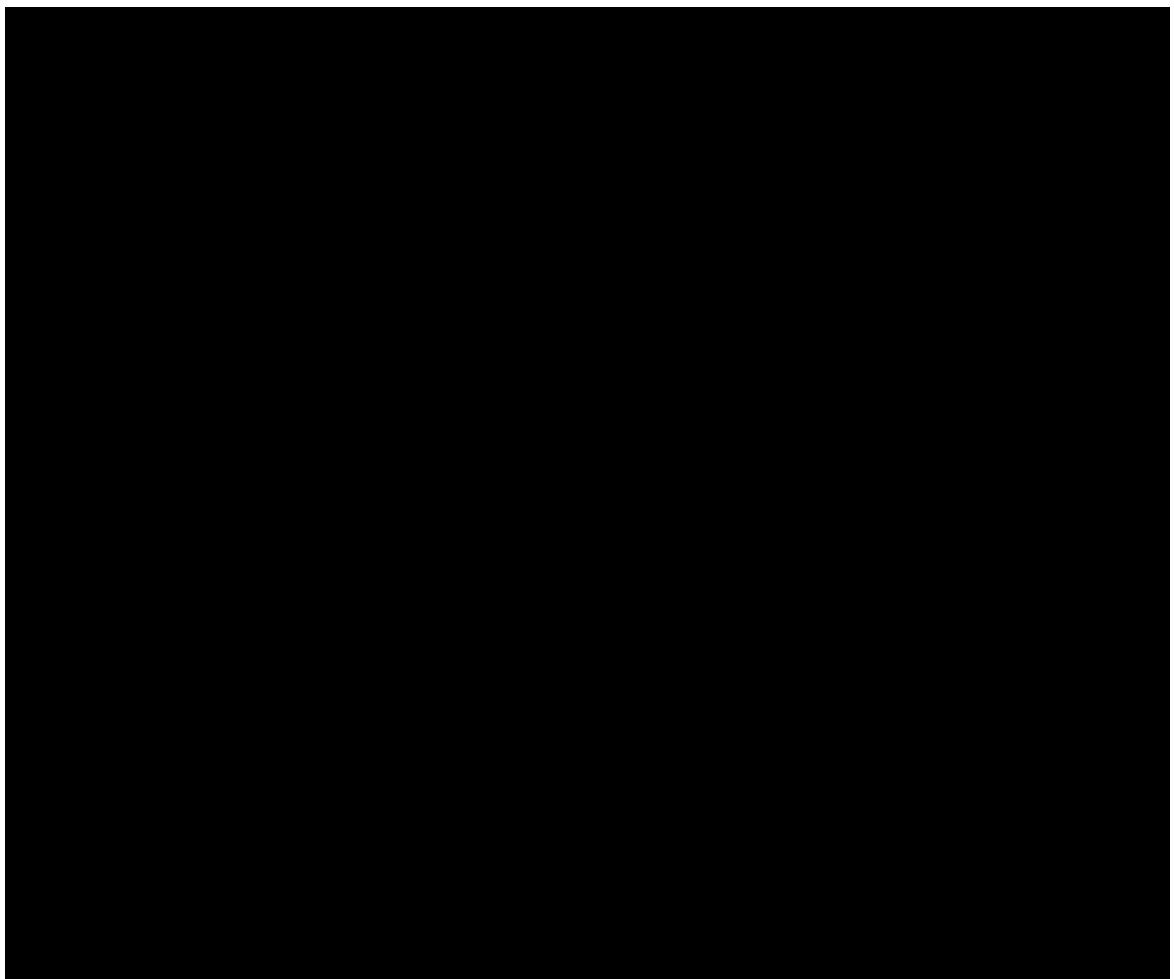


CUADRO No10.  
ANEXO No.6.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



## **DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Existe también ineficacia en todo el proceso de compras, y esto influye de manera directa al departamento de producción y crea conflictos económicos al departamento administrativo-financiero, es muy importante que se revise todo el proceso tomando las medidas correctivas necesarias.



CUADRO No11.  
ANEXO No.7.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



## **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

Los riesgos que se presenta en este departamento son la consecuencia de los errores que se dan en cada uno de los departamentos, la falta de planificación de cada proceso es muy importante para corregir éstos riesgos.

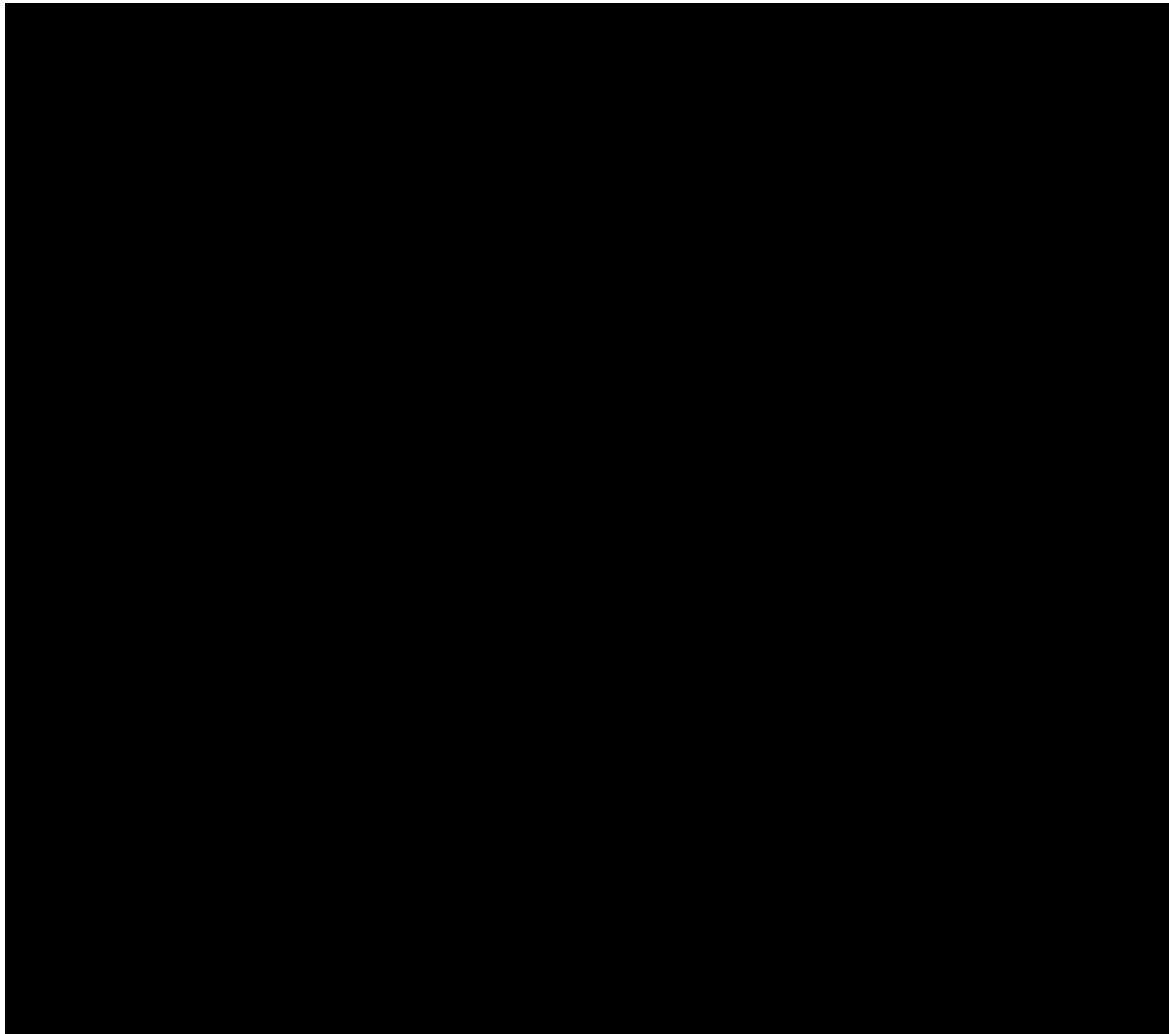


GRAFICO No12.  
ANEXO No.8.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ

### **3.7.3 Respuesta a los riesgos.**

Una vez identificados y analizados los riesgos, se procede a dar respuesta a los riesgos inherentes con las actividades de control, y éstas actividades se han establecido en coordinación el los jefes departamentales y el Gerente General.



**DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Se ha determinado algunas actividades de control para la mitigación de los riesgos, reduciendo en su gran mayoría los impactos y obteniendo un riesgo residual que sin duda va a necesitar una nueva revisión.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION EVALUACION DEL RIESGO JUNIO DEL 2010</b>				
OBJETIVO ESTRATEGICO		O	F	C
<b>Incrementar la producción en un 40%, de sus variedades: gerbera, gypsophila, limonium y stock con respecto al año 2009.</b>				
No. Riesgo	ACTIVIDAD CONTROL	OCURR PROBAB	IMPACTO EFECTO	RESPUESTA RIESGO
P-01	Todas la importaciones se manejarán directamente con el Banco del Austro, através de los avales bancarios. Amortizar correctamente las cuentas de plantas y semillas para crear un fondo que permita la reposición de las mismas.	2	3	REDUCIR
P-02	Planificar y coordinar con proveedores y agentes aduaneros la tramitación de las importaciones con tres semanas de anticipacion para contrarrestar las demoras. Firmar convenios semestrales con los proveedores, para planficar las importaciones en cuanto a tiempo, plazo y pago.	2	3	REDUCIR
P-03	Pedir garantías necesarias de calidad a todos los proveedores. Cuidadosa selección de plantas y semillas. Continuar con el stock de seguridad, para sustituir las plantas y semillas de mala calidad.	0	0	PASAR
P-04	Crear una partida presupuestaria para la implementacion de nueva tecnología, durante el año 2011.	3	3	REDUCIR
P-05	Capacitar y especializar al personal que se encuentra en áreas estratégicas del proceso productivo, durante el primer trimestre del año 2011, según los convenios firmados con los proveedores.	2	2	
P-06	Durante los meses pico de venta, diciembre, febrero y mayo, se duplicará el valor de las horas extras.	2	3	REDUCIR
P-07	Implantar durante el año 2011, sistemas de riego y de energía eléctrica en cada uno de los invernaderos para contrarrestar los factores climatológicos	1	2	REDUCIR
P-08	Implantar el nuevo procedimiento para el manejo de solicitudes y órdenes de compra. Incrementar en un 5% el stock de seguridad de inventarios.	2	2	REDUCIR
P-09	Entregar a cada uno de los empleados el reglamento interno, manuales de procedimientos, y descripción de sus funciones de tal manera que se conozca las responsabilidades y las líneas de autoridad. Crear manuales de políticas, procedimientos, de control interno y de funciones.	1	2	REDUCIR
P-10	Implantar un sistema de seguridad eficaz y efectivo, que este compuesto por cámaras de video, especialmente en las bodegas, en la sala de postcosecha, y sala de despacho.	1	2	PASAR

CUADRO No5.  
 ANEXO No.9.  
 FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Los riesgos residuales de este departamento tenía un nivel de impacto alto y una ocurrencia media, sin embargo las actividades de control que proponemos permiten que sobre todo el impacto se disminuya.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA. DEPARTAMENTO DE VENTAS EVALUACION DEL RIESGO JUNIO DEL 2010</b>				
OBJETIVO ESTRATEGICO		O	F	C
<b>Incrementar para el tercer trimestre del 2010, la participación en el mercado italiano en un 20% y en el mercado español en un 15%.</b>				
No. Riesgo	ACTIVIDAD CONTROL	OCURR PROBAB	IMPACTO EFECTO	RESPUESTA RIESGO
V-01	Establecer políticas para la asignación de créditos con todos los clientes. Renegociar la cartera pendiente con los clientes que se encuentren en mora.	3	4	REDUCIR
V-02	Redefinir las funciones de ventas y de cobros. Implantar un manual de políticas y procedimientos de cobranzas.	3	4	REDUCIR
V-03	Establecer políticas para la aceptación de notas de crédito. Optimizar los recursos tanto de producción como de empaque, para lograr una disminución en los costos.	2	3	REDUCIR
V-04	Mantener la calidad de las flores.	2	4	REDUCIR
V-05	Utilizar en todas las cajas de importación, las mallas de seguridad.	1	3	REDUCIR
V-06	Establecer las políticas y estrategias comerciales de acuerdo al temporal de ventas.	2	4	REDUCIR
V-07	Mejorar el sistema de comunicación entre el departamento de producción y el departamento de ventas, a través de la comunicación escrita via mail.	2	3	REDUCIR
V-08	Mantener el convenio con la empresa de transporte Transfrio. Buscar alternativas con otras empresas de transporte.	3	3	REDUCIR
V-09	Incorporar en el presupuesto de la empresa un rubro para la capacitación constante del personal.	3	3	REDUCIR
V-10	Implantar el departamento de post-venta, para mejorar el servicio al cliente.	2	3	REDUCIR

CUADRO No 6.  
 ANEXO No.10.  
 FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Con las actividades de control que se implantó se ha llegado a disminuir casi todos los riesgos, pero es necesario que se de un seguimiento eficaz a cada actividad lograr los objetivos.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA. DEPARTAMENTO DE COMPRAS EVALUACION DEL RIESGO JUNIO DEL 2010</b>				
OBJETIVO ESTRATEGICO		O	F	C
<b>Adquirir y abastecer a las diferentes bodegas productos de excelente calidad, a costos considerables y dentro de los tiempos establecidos.</b>				
ACTIVIDAD		OCURR	IMPACTO	RESPUESTA
No. Riesgo	CONTROL	PROBAB	EFECTO	RIESGO
C-01	Implantar el nuevo procedimiento para el manejo de solicitudes y órdenes de compra.	2	3	REDUCIR
	Entrega de informes semanales sobre las órdenes de compra recibidas y las órdenes pendientes.			
C-02	Establecer políticas y procedimientos para la selección de proveedores.	2	3	REDUCIR
C-03	Elaborar el Manual de Procedimiento para el manejo de bodegas e inventarios.	2	3	REDUCIR
C-04	Firmar convenios y contratos con los proveedores que tienen la exclusividad de items.	2	3	REDUCIR
C-05	Incorporar en el presupuesto anual una cuenta de efectivo para las compras de contado.	3	3	REDUCIR
	Prever fuentes de financiamiento exclusivas para las compras de materias primas, insumos, material de empaque y mantenimiento.			
C-06	Incluir planes de acción, que permita preparar a la empresa para las crisis económicas del país.	2	3	ACEPTAR
C-07	Buscar alternativas con proveedores que tengan los mismos productos o productos sustitutos.	3	4	REDUCIR
C-08	Incrementar en un 5% el stock de seguridad de inventarios.	3	3	REDUCIR
	Presupuestar correctamente las cantidades de material de empaque.			
C-09	Realizar alianzas estratégicas con Plantaciones Malima para la importación directa insumos y productos de mantenimiento.	3	4	REDUCIR
C-10	Renegociar con los proveedores en cuanto a plazos y tiempos de entrega de las plantas y semillas.	4	4	ACEPTAR

CUADRO No7.  
ANEXO No.11.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

Para reducir los riesgos de éste departamento se requieren fuertes inversiones, pero la empresa se ha propuesto cumplir con todas estas actividades a corto y largo plazo.

<b>ISLAPLANTS CIA. LTDA.</b>				
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</b>				
<b>EVALUACION DEL RIESGO</b>				
<b>JUNIO DEL 2010</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>		<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>
<b>Ejercer el control financiero y administrativo en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, cordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los diversas actividades, a fin de garantizar la ópitma asignación.</b>				
<b>No. Riesgo</b>	<b>ACTIVIDAD CONTROL</b>	<b>OCURR PROBAB</b>	<b>IMPACTO EFECTO</b>	<b>RESPUESTA RIESGO</b>
AF-01	Crear e implantar los manuales de procedimientos respectivos para todos los departamentos.	2	3	REDUCIR
AF-02	Implementar procesos de selección de personal, de acuerdo al procediemiento que está elaborando el área de personal.	3	3	REDUCIR
AF-03	Capacitar, actualizar y especializar a todo el personal, de acuerdo a los progrmas de capacitacion que presentara la Gerencia al final del año 2010.	3	3	REDUCIR
AF-04	Incluir planes de acción, que permita preparar a la empresa para las crisis económicas del país.	3	4	ACEPTAR
AF-05	Establecer reuniones mensuales para la presentación de presupuestos con todos los jefes departamentales.	2	3	REDUCIR
	Solicitar informes quincenales a todos los jefes departamentales y personal de supervisión.			
AF-06	Cambiar el sistema de comunicación entre todas las líneas de mando.	2	3	REDUCIR
	Continuar con el sistema de cumunicación escrito y por mail en los departamentos que se cuenta con internet.			
AF-07	Mejorar en la parte económica los contratos de trabajo, a partir del primer año de trabajo.	3	3	ACEPTAR
AF-08	Incluir un rubro dentro del presupuesto anual para implementar trimestralmente incentivos y recompensas, durante los meses de diciembre, febrero y mayo.	3	4	REDUCIR
AF-09	A partir enero del año 2011, se revisarán todos los salarios y de acuerdo al informe de jefes departamentales, se incrementaran los sueldos.	3	4	REDUCIR
AF-10	Terminar la construcción de las oficinas administrativas en la plantación.	2	2	PASAR

CUADRO No8.  
 ANEXO No.12.  
 FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



### 3.7.3.1. Matriz del riesgo residual.

Los riesgos inherentes después de las diferentes respuestas, se convierten en riesgos residuales, recibiendo el mismo tratamiento, es decir se valoran de acuerdo a la tabla que se detalla a continuación tomando en cuenta la ocurrencia y el impacto y tenemos una nueva matriz proyectada.

VALORACION	
INSIGNIFICANTE	1
BAJA	2
MEDIA	3
MODERADA	4
ALTA	5





## **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Con las actividades de control implantadas, hemos logrado disminuir los riesgos de este departamento, quedando por manejar el riesgo P-04, que es “La poca tecnología en todo el proceso productivo” y que a pesar de la actividad de control de “Crear una partida presupuestaria para la implementación de nueva tecnología” va a requerir del largo plazo por el monto de inversión que ésta requiere, pero ya se ha comenzado a implementar.

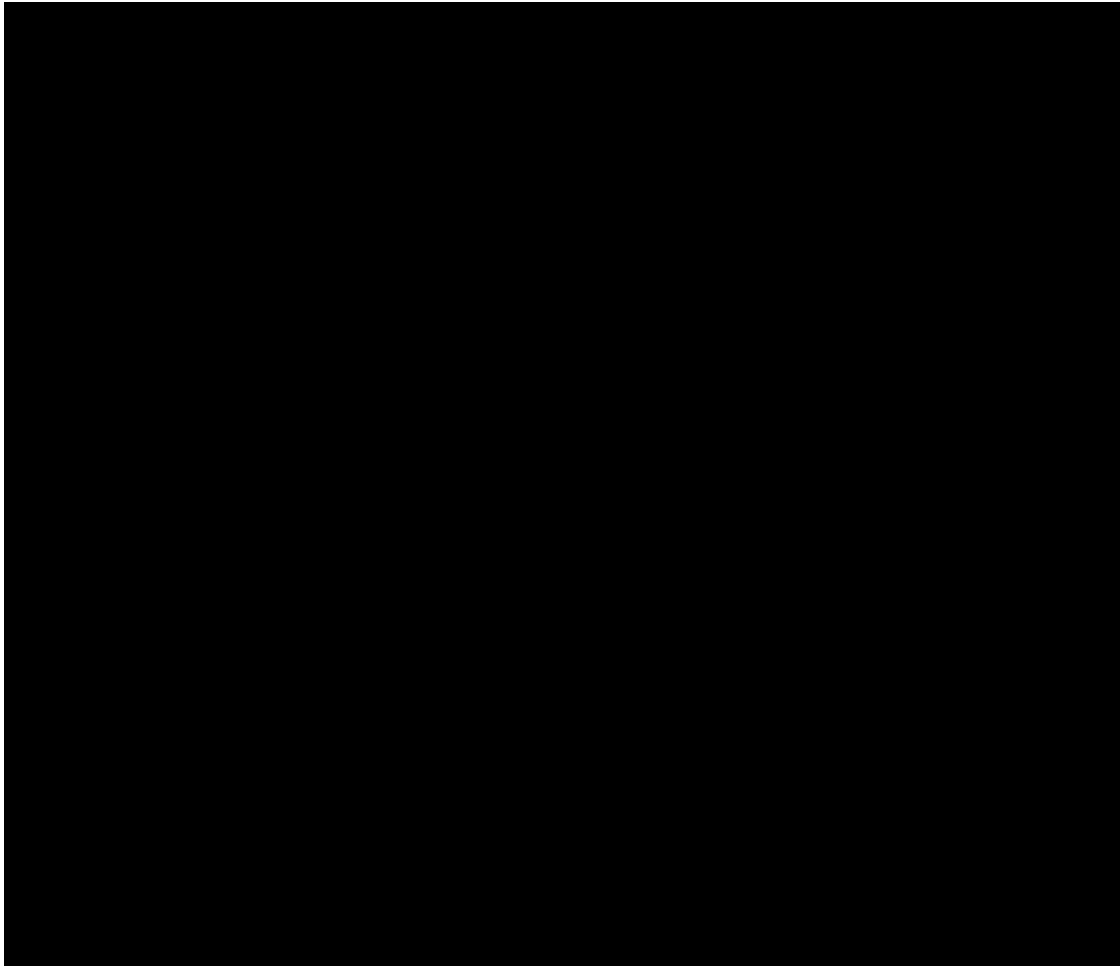


GRAFICO No13.  
ANEXO No.13.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Los riesgos V-01, V-02 y V-06, están también con su nivel de impacto elevado, y a pesar de que las actividades de control están ya en desarrollo e implantación, vamos a necesitar de tiempo para poder disminuirlas al menos en un punto más.

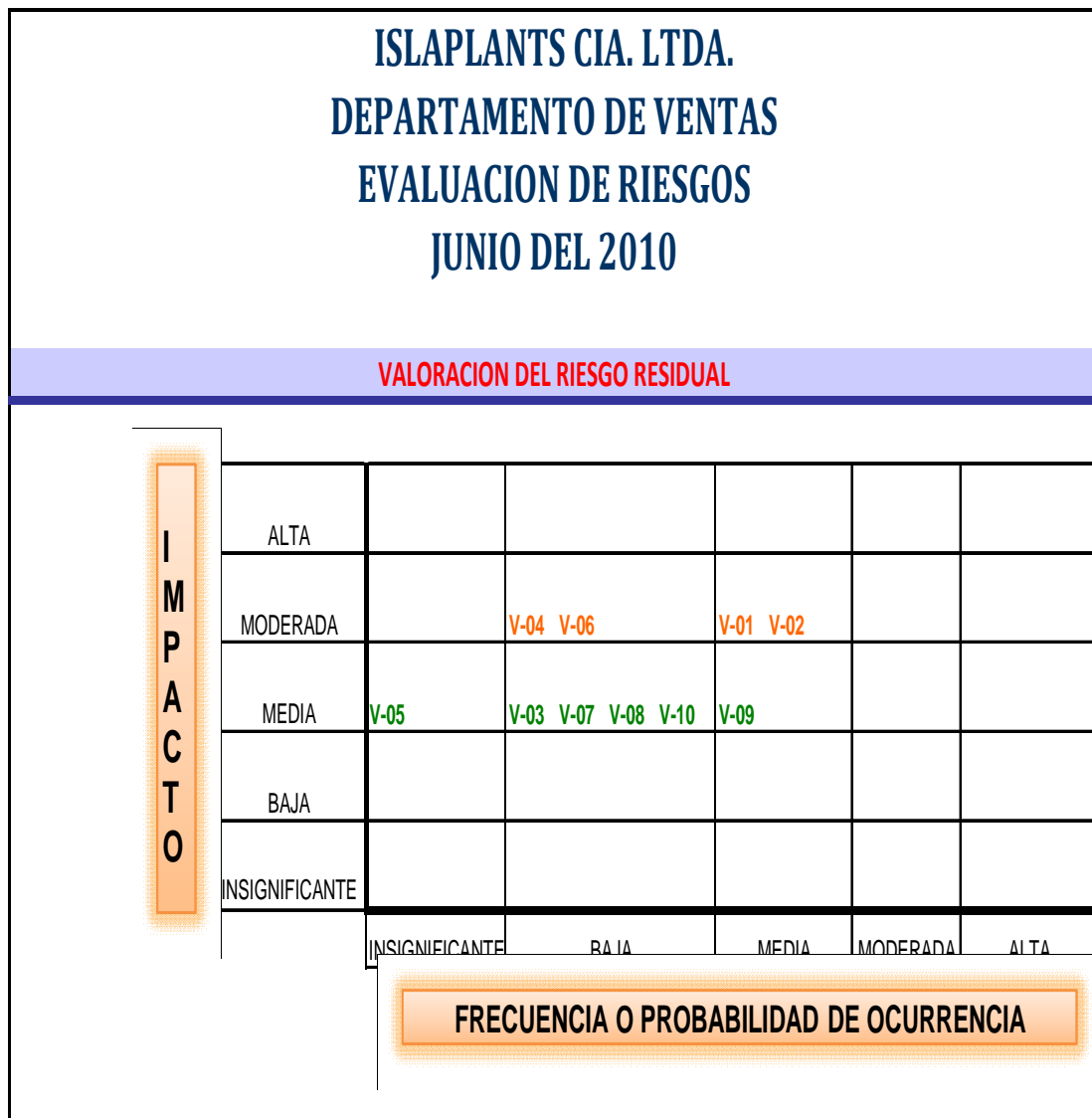


GRAFICO No14.  
 ANEXO No.14.  
 FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



## DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Los riesgos C-07, C-09 y C-10, con las actividades propuestas, también se reducen, pero al tener su origen externo van a necesitar de más actividades de control.

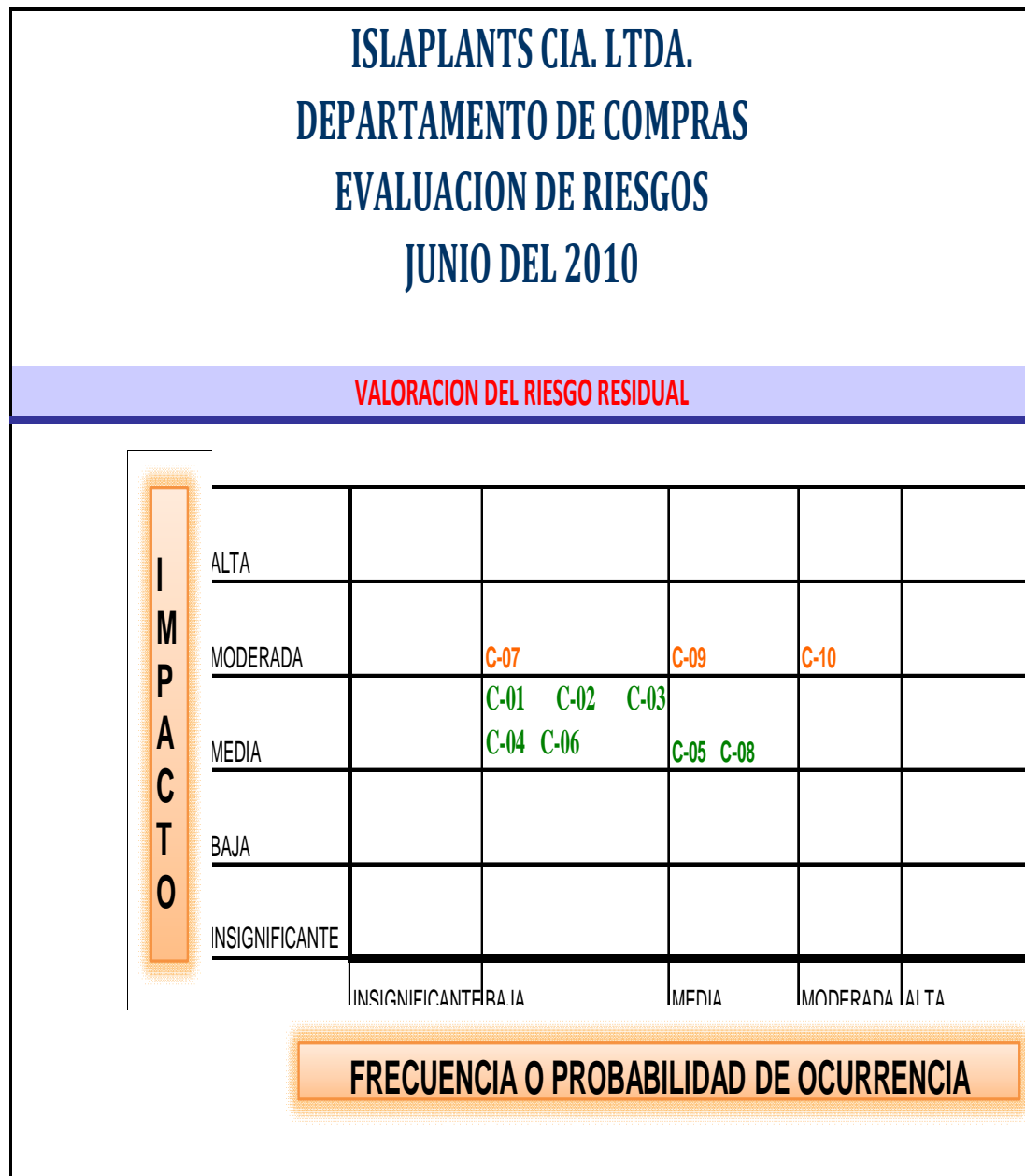


GRAFICO No15.  
ANEXO No.15.  
FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO- FINANCIERO**

Las actividades de control para los riesgos AF-03 Y AF-05, se están implantando y desarrollando de acuerdo a las programaciones propuestas, pero el riesgo AF-04 hemos terminado por aceptarlo.

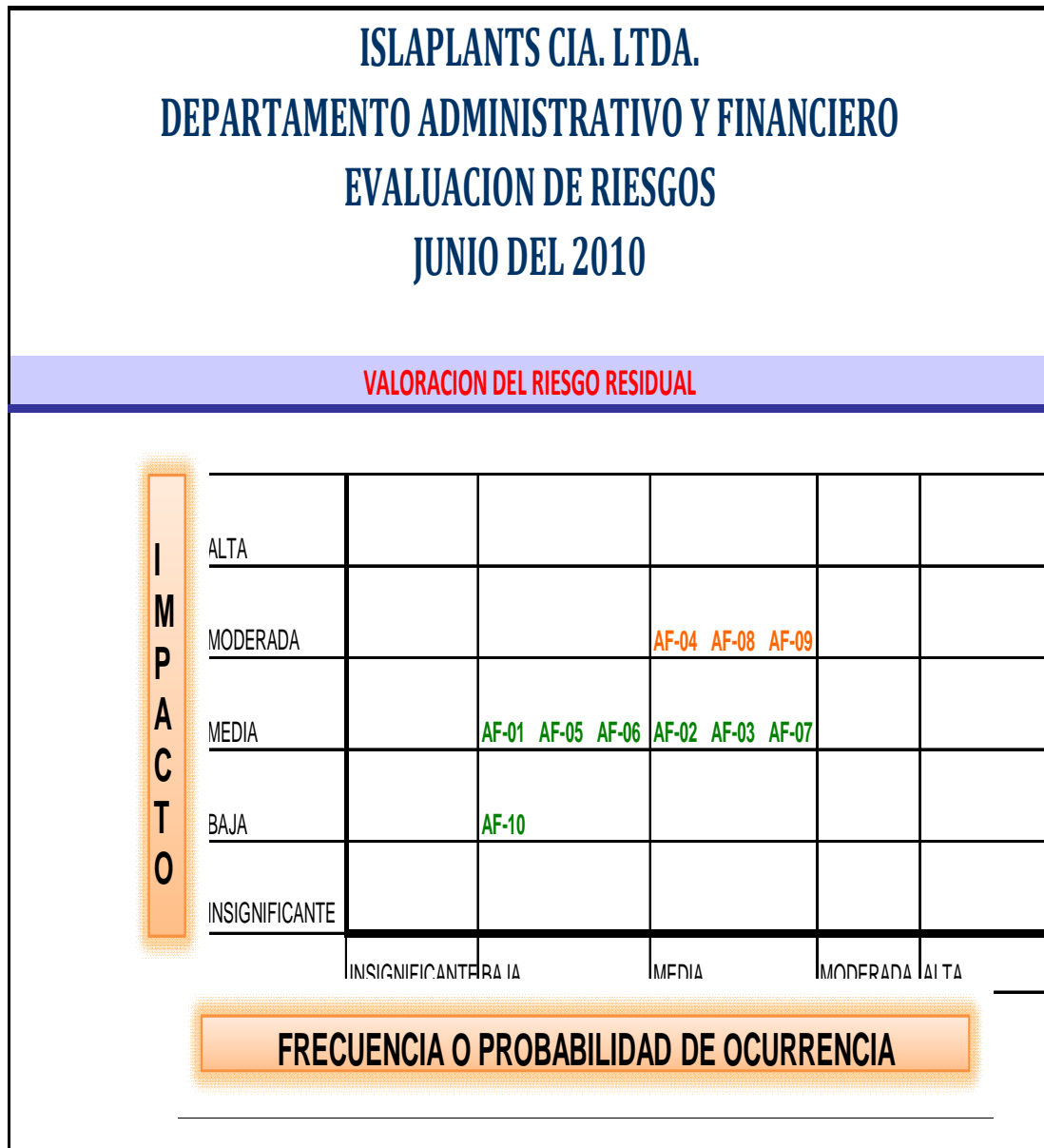


GRAFICO No16.  
 ANEXO No.16.  
 FUENTE PROPIA: ALEXANDRA MUÑOZ



## CONCLUSIONES:

- ✚ En la empresa Islaplants Cía. Ltda., existe un sistema de control interno muy desactualizado y obsoleto que dificulta la identificación de riesgos y por ende la consecución de objetivos.
  
- ✚ Islaplants Cia. Ltda., al ser una empresa productora – exportadora de flores a nivel nacional e internacional, necesita implementar planes estratégicos del negocio alineados con los riesgos, ya que la gestión de riesgos presenta como ventajas: facilitar el logro de los objetivos, permite a la entidad estar preparados ante cambios adversos, reduciendo las posibles pérdidas, crea y fortalece la cultura del riesgo y de la imagen de la entidad, y finalmente proporciona medios que permiten la evaluación del desempeño.
  
- ✚ Considero necesario que la empresa requiere de mayor y más eficiente manejo en el manejo de Cartera ya que existen créditos excesivos y a largos plazos, así como la falta de tecnología en el departamento de producción, ya que la misma optimizaría recursos y por ende la reducción de costos.
  
- ✚ Para implementar la Gestión de Riesgos en una entidad no hay que olvidar que una de las etapas más importantes es la de crear conciencia y sensibilizar al personal en la cultura de los riesgos, para que sean ellos mismos sean quienes puedan controlar y evaluar sus procesos.



## RECOMENDACIONES:

- ✚ La Gerencia General conjuntamente la Dirección Administrativa debe cambiar el sistema de control interno actual por el modelo Coso E.R.M, ya que éste permite manejar la gestión de riesgos.
- ✚ Se debe crear la unidad de Auditoria Interna, para que a más es de asesorar a la Gerencia General, controle el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos en cada uno de los departamentos.
- ✚ Se debe crear manuales funcionales, de políticas y procedimientos para cada uno de los departamentos, el plan estratégico anual y el manual de gestión de riesgos, de tal modo que se facilite el control de todas las actividades y operaciones de la entidad.
- ✚ Poner en práctica evaluaciones periódicas con los diferentes jefes departamentales para evaluar y analizar los diferentes procedimientos y corregir a tiempo los errores que se susciten.
- ✚ Se debe corregir la gestión de cobros y asignación de créditos, ya que el exceso de los mismos dificulta el flujo de efectivo y por ende la liquidez de la empresa.
- ✚ La empresa debería instalar las oficinas de administración en la finca, para que de ésta manera el personal administrativo se encargue directamente del control y supervisión de cada departamento.
- ✚ Y se debe gestionar el cambio de tecnología o la implementación de nueva, ya que ésta mejoraría notablemente el proceso productivo y la optimización de recursos.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✍ Contreras Núñez, Carlos Conceptos Básicos de Contabilidad General Segunda Edición 1985.
- ✍ RUSSENAS, Rubén Oscar, "Manual de control interno", Buenos Aires, Cangallo,(1978).

## **DOCUMENTOS**

- ✍ 3er. Congreso Nacional de Auditoría Interna. Riesgos y Tecnología. Auditorías de Alto Desempeño y Valor Agregado. Mayo del 2009.
- ✍ COOPERS & LYBRAND, "Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)",Ed. Díaz de Santos, (1997), España.
- ✍ Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949
- ✍ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.
- ✍ Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) 1971.
- ✍ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, en 1975.
- ✍ INFORME COSO I, 1992.
- ✍ International Organization for Standardization" (ISO)
- ✍ The Institute of Internal Auditors
- ✍ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación.



## INTERNET

 [www.aicpa.org.com](http://www.aicpa.org.com)

 [www.ckp.com.pa](http://www.ckp.com.pa)