

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**“MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

YESICA YAMILETH GÓMEZ ANGEL	L10802
NORMA ELVIRA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ	L10802
REBECA ALEJANDRA REYES GUTIÉRREZ	L10802

NOVIEMBRE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

AUTORIDADES CENTRALES

Rector:	Ing. Juan Rosa Quintanilla.
Vicerrectora Académica:	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Secretario General:	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana:	Licda. Celina Amaya de Calderón.
Secretario:	Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.
Coordinador General de Procesos de Grado:	Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.
Director de la Escuela de Contaduría Pública:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López.
Docente Asesor:	Lic. Miguel Ángel Macías Palacios.
Tribunal Evaluador	Licda. Martha Eugenia Ávalos de Altamirano Lic. Nelson Mauricio Herrera Rodríguez. Lic. Miguel Ángel Macías Palacios.

Noviembre 2023

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera muy especial a Dios por estar a mi lado en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por poner en mi camino personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, a mi madre Sonia Angel por su apoyo incondicional por darme sus bendiciones y consejos en todo momento, ella es mi inspiración y mi ejemplo a seguir. A mis hermanos Misael con mucho cariño y David (Q.E.P.D) quien siempre con su cariño me impulso a perseguir mis metas y nunca abandonarlas ante las adversidades. Al personal docente que con paciencia y dedicación me brindaron sus conocimientos durante toda mi formación académica. A mis compañeras de trabajo por su apoyo y dedicación, a mis demás familiares, compañeros, amigas/os que han dejado huella durante este proceso.

Yesica Yamileth Gómez Angel.

Agradezco a Dios padre, Dios hijo y Dios espíritu santo por darme la fuerza, sabiduría y salud para culminar esta etapa de mi carrera, a mi madre Ana Silvia Hernández que ha sido mi pilar principal para seguir adelante y ha estado en cada noche de desvelo motivándome a seguir, a mi hermano Ricardo Ernesto Mayén que me ha apoyado en cada paso que he dado, a mi padre Q.E.P.D, a mis compañeras de la especialización por el apoyo incondicional, a mis amigos Elmer Hernández, Jenny Sorto, a todos los docentes y asesores que me brindaron sus conocimientos a lo largo de mi formación académica.

Norma Elvira Hernández Hernández

Agradezco a Dios por su amor inagotable y misericordia para culminar mi formación académica; a mi mamá Ana Gutiérrez de Reyes, a mi papá Alfredo Reyes, a mis hermanas Elizabeth Reyes y Lisbeth Reyes por siempre apoyarme y por animarme siempre, por ser incondicionales en mi vida, ejemplo de fe, sacrificios y lucha constante. También a mi cuñado William Ventura por siempre brindarme sus consejos y apoyo; a mi prima Gabriela Duran por ser una persona de luz en mi vida, a mis compañeras de la especialización por el apoyo absoluto que me brindaron durante esta etapa. Especialmente a mi mamita Mirna Gutiérrez que nunca dejó de ser un apoyo incondicional y sé que desde el cielo cuida y ora por nosotros.

Rebeca Alejandra Reyes Gutiérrez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1.Planteamiento del problema	1
1.2.Formulación del problema	4
1.3.Objetivos de la investigación	4
1.3.1.Objetivo general	4
1.3.2.Objetivos específicos.....	4
1.4. Marco teórico, conceptual, técnico y legal	5
1.4.1.Antecedentes	5
1.4.2.Conceptos y definiciones.	6
1.4.3.Generalidades del sector industrial con enfoque en las constructoras.	7
1.4.4.Generalidades de la auditoría interna en la gestión de riesgos.....	9
1.4.5.Generalidades del Modelo Gestión y Evaluación de Riesgos.....	11
1.4.6.Base técnica.....	24
1.4.7.Base legal	25
CAPITULO II MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1. Tipo de Estudio	30
2.2. Unidad de Análisis	30
2.3. Técnica e Instrumentos a utilizar en la investigación	30
2.4. Procesamiento de la información:	31
2.5. Determinación de las variables	31
2.6. Operacionalización de las variables	32
2.7. Cronograma.....	33
2.8. Diagnóstico.....	34
CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA CONSTRUCTORA.....	37
3.1. Generalidades.	37
3.1.1. Objetivo de la propuesta.....	38
3.1.2. Alcance.....	38

3.2. Planteamiento del caso.....	39
3.3. Desarrollo del caso.....	39
3.3.1. Propuesta de Modelo de Gestión de Riesgos en la constructora DIS, S.A. de C.V.....	41
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: <i>Componentes y principios COSO ERM 2017</i>	15
Tabla 2: <i>Identificación de riesgos en la constructora DIS, S.A. de C.V.</i>	55
Tabla 3: <i>Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.</i>	56
Tabla 4: <i>Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.</i>	56
Tabla 5: <i>Grado de exposición al riesgo.</i>	57
Tabla 6: <i>Matriz de riesgos- PROBABILIDAD E IMPACTO.</i>	58
Tabla 7: <i>Detalle de mapa de calor de cinco por cinco.</i>	59
Tabla 8: <i>Mapa de calor de los riesgos identificados.</i>	60
Tabla 9: <i>Matriz de riesgos - CONTROLES.</i>	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Roles del auditor en la gestión del riesgo.</i>	10
Figura 2: <i>Componentes de COSO ERM 2017</i>	13
Figura 3: <i>Ejemplo de Mapa de Calor.</i>	22
Figura 4: <i>Etapas de la Gestión de riesgos</i>	53

RESUMEN EJECUTIVO

El enfoque principal en este trabajo se basa en los lineamientos para implementar una gestión de riesgos, tomando como base una empresa constructora, que posee conocimientos deficientes sobre los beneficios de una adecuada implementación de la gestión de riesgos en la entidad.

El propósito principal fue que la empresa en estudio se interesara en la gestión y evaluación de riesgos y que esté informada de los beneficios que se trae consigo su implementación. El equipo tiene asesorías periódicas para elaborar el Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos que servirá de base a la empresa, si decide implementarlo.

Con el fin de incentivar a la entidad al conocimiento en materia de gestión de riesgos, se elaboró una propuesta de cómo sería el desarrollo de un Modelo de Gestión de Riesgos, partiendo con aspectos básicos con lo que la industria debe contar, la fundamentación teórico – práctica que debe conocer, hasta la ejecución de un proceso a un área específica. Desde luego tomando en cuenta que el modelo se ajusta a las necesidades que la entidad tenga, para fortalecer las áreas deficientes y fortalecer las áreas con mayor desarrollo.

La decisión de implementar o no un Modelo de Gestión de Riesgos es de la entidad; considerando contratar a personal con más experiencia en gestión de riesgos, por lo que se necesita crear una unidad dedicada exclusivamente a la gestión de riesgos, que será responsabilidad del funcionamiento de los controles internos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En este documento se propone un modelo de gestión y evaluación de riesgos para contribuir al fortalecimiento de la prevención de riesgos que afectan los objetivos económicos esperados de una constructora. En el desarrollo se detallan los tipos de riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta bajo el enfoque COSO ERM 2017 y que controles se pueden implementar para mitigar dichos riesgos.

En el capítulo I marco teórico, se detallan las generalidades del sector empresarial, de la auditoría interna en relación a la gestión de riesgos, antecedentes, conceptos, componentes de COSO ERM 2017, finalizando con la base técnica y legal aplicable.

En el apartado del capítulo II metodología de la investigación, se presenta el tipo de estudio realizado, las técnicas de recolección de datos utilizadas, unidad de análisis a quién se dirige el instrumento utilizado y el diagnóstico e interpretación de los resultados de la entrevista realizada por el equipo.

Por otra parte en el capítulo III se desarrolla la estructura de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos, se explica la importancia de implementarlo, como debe ser una estructura organizacional enfocada en gestionar riesgos, un análisis para determinar el nivel de madurez que posee la entidad y de esta manera proponer una estructura oportuna que contribuya a fortalecer el control interno, se presentan los elementos de una planificación estratégica y finalmente se desarrolla a manera de ejemplo la gestión y evaluación de riesgos en la constructora.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del problema

Durante la última década, el sector de la construcción en El Salvador ha sido un motor importante de la economía del país, generando alrededor de 100,000 empleos directos e indirectos y aportando un 13% al producto interno bruto (PIB) nacional. Según el director ejecutivo de la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (CASALCO), el sector se encuentra en crecimiento, y se espera que la construcción salvadoreña esté creciendo de manera constante según proyecciones actuales. Además, el sector de la construcción contribuye con alrededor de un 40% a la inversión nacional y emplea anualmente más de 200,000 personas, casi un 8% del total de ocupados en el país. Cabe mencionar que los últimos años, se ha otorgado casi 1400 permisos de construcción en el área metropolitana de los cuales el 43% representan proyectos habitacionales, un 38% de comercio y servicios, y un 16% de equipamientos, por último, un 3% de almacenamiento en la industria. (COAMSS/OPAMSS, 2023)

En el segundo trimestre de 2022, el sector de la construcción reportó un crecimiento del 12.1%. La inversión del gobierno en infraestructura pública, proyectada para el 2022 fue \$ 1,500 millones, genera dinamismo en el sector. La Cámara Salvadoreña de la Construcción (CASALCO) proyecta que para este año 2023 alrededor de \$1800 millones que se destinarán entre proyectos públicos y privados. Además, se espera que el sector construcción crezca alrededor de un 13% en 2023. (COAMSS/OPAMSS, 2023)

En El Salvador, las empresas del sector construcción enfrentan varios desafíos que pueden afectar su funcionamiento y rentabilidad como: Competencia global, reducción de costos, escasez de mano de obra calificada, los trámites burocráticos complicados, sostenibilidad, innovación y

tecnología. La unidad de auditoría interna de la organización carece de mecanismos de prevención, control y mitigación de riesgos, esto debido a la falta de conocimiento, experiencia, recursos limitados y falta de conciencia al subestimar los riesgos potenciales y no reconocer la necesidad de implementar medidas para mitigarlos. La auditoría interna basada en riesgos permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los tipos de riesgos (operativos, financieros, administrativos, etc.) que pueden afectar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La constructora DIS, S.A. de C.V. (nombre abreviado de la compañía para efectos didácticos) es pionera en la ejecución de proyectos de infraestructura pública en El Salvador y también ha edificado proyectos privados de gran envergadura. Su fortaleza es la mejora continua, fue fundada en 1984 cuando en el país se vivía el conflicto bélico y durante los primeros siete años solo se dedicó a proyectos inmobiliarios propios, pero a inicios de los noventa incursiono en los primeros proyectos de infraestructura pública.

DIS, S.A. de C.V. cuenta con un promedio de 840 trabajadores directos y 1680 a 2500 indirectos, es una de las más reconocidas en cuanto al tema de la infraestructura pública. En la que se ha intervenido de manera general, su último proyecto de 400 residencias llamado las Pérgolas, en este último proyecto se optimizaron los recursos con la instalación de paneles solares, reutilización de las aguas para el riego de jardines, entre otras mejoras.

También ha creado unidades de negocios como la venta de concreto y mezcla asfáltica y el alquiler de maquinaria y equipo de terracería.

Los dueños de la constructora quieren seguir invirtiendo en innovación, maquinaria y equipo, mejora de procesos y en nuevas metodologías que permitan hacer más eficiente los

recursos e idear prácticas que les permitan como empresa, subsistir y crecer en un momento tan complicado económica y socialmente en el país.

Cabe mencionar que la constructora tiene un sólido programa de responsabilidad social empresarial enfocado sobre todo en sus colaboradores.

En El Salvador, las medianas y pequeñas empresas carecen de un departamento de auditoría interna para la prevención, control y mitigación de riesgos, esto debido a la falta de conocimiento, experiencia, recursos limitados y falta de conciencia al subestimar los riesgos potenciales y no reconocer la necesidad de implementar medidas para mitigarlo y poder agregar valor con la asesoría y la mejora, según establece el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP).

La necesidad de la auditoría interna surge debido a la importancia de contar con una herramienta que permita evaluar de manera independiente y objetiva los procesos contables, financieros y administrativos de una organización. También ayuda a agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad, ayudándole a cumplir sus objetivos por medio de la evaluación de sus procesos. En resumen, la auditoría interna es una herramienta importante de control interno que permite a las organizaciones mantener el control para hacer más eficaz su funcionamiento.

Se necesita un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos, que busque establecer un marco común para enfrentar los riesgos que afecten al cumplimiento de los objetivos, lo cual debería ir junto con el desarrollo del buen gobierno corporativo y las buenas prácticas empresariales, volviéndose a corto o mediano plazo una verdadera palanca de creación de valor.

La empresa constructora no tiene un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos; puede afectar negativamente a la empresa, aumentando la probabilidad de eventos adversos, menor

eficiencia y efectividad y pérdida de oportunidades de negocios. Es fundamental que la entidad implemente el Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos para garantizar la seguridad, eficiencia y éxito de la constructora.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera incide la falta de implementación de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos en los procesos desarrollados por la empresa dedicada al servicio de construcción ubicada en el departamento de San Salvador?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos para la constructora DIS, S.A. de C.V. con el fin de optimizar la gestión integral de riesgos de manera armónica con el logro de objetivos estratégicos y operacionales, potenciando la efectividad y eficiencia de los recursos comprometidos para garantizar el éxito de los proyectos de construcción y la sostenibilidad de la empresa constructora a largo plazo y generar valor a la empresa en estudio.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Crear una matriz de riesgos que nos permita identificar y evaluar los riesgos que afectan a la constructora DIS, S.A de C.V.
2. Presentar una guía detallada que describa los pasos y procesos necesarios para desarrollar un Modelo de Gestión de Riesgos personalizado.
3. Elaborar y entregar una propuesta de un Modelo de Gestión de Riesgo que dé respuesta a las necesidades de la constructora.

1.4. Marco teórico, conceptual, técnico y legal

1.4.1. Antecedentes

La gestión de riesgos para las entidades ha permitido convivir con las amenazas que podían impedir el logro de los objetivos establecidos, evitando que se materializaran o se minimizaran los impactos que pudieran producir. El auditor interno participó porque los departamentos de auditoría interna intervinieron en la implantación y desarrollo de los procesos de gestión de riesgos.

La auditoría interna ha evolucionado a lo largo de los años, ha ganado el reconocimiento de los ejecutivos y líderes de las organizaciones. La profesión de auditoría interna se centra en actividades como, la información financiera, las revisiones de cumplimiento, la tecnología de la información, los procesos operativos y el riesgo y controles. Cabe mencionar que la auditoría interna se ha centrado en identificar las infracciones de las políticas y fomentar el cumplimiento de la normativa. Los departamentos de auditoría interna, por su parte, han cambiado recientemente su enfoque hacia un planteamiento integrado de la gestión de riesgos. (Financial Crime Academy, 2023)

Hasta la creación del Instituto Global de Auditoría, regulando la profesión de auditor interno, la auditoría interna no surgió, y emitió el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) con su última publicación en 2017, un documento que orienta el desempeño de los auditores partiendo de la definición de las normas a cumplir en el ejercicio de la auditoría interna.

Para responder a los riesgos, surgió el marco integrado de control interno COSO, que ha servido como modelo de control interno. Este marco de control se ha ido desarrollando con distintas ediciones, sobresalen COSO I, COSO II y COSO III. El marco actual vigente es el

denominado COSO ERM del año 2017, que se ha destacado como un protocolo existente de riesgos. (EALDE, 2020)

A través del informe COSO ERM 2017, el control interno se define como un proceso llevado a cabo por la junta directiva y el consejo de vigilancia, la gerencia y otros empleados dentro de la Constructora. Incluye cinco componentes y veinte principios interrelacionados procedentes del estilo de liderazgo e integrados a su gestión. Estos principios forman un sistema integrado que le permite responder con la flexibilidad a situaciones cambiantes en el entorno mientras proporciona a sus componentes lo necesario para lograr sus objetivos

En la última década las empresas dedicadas al sector industrial abarcaron el mercado a nivel nacional, estas empresas son entes económicos de la sociedad, generadoras de riqueza y empleo. En este tipo de empresas se dedican a la construcción, caracterizadas por la diversidad de obras que realizan a nivel nacional, estando a la vanguardia de las novedades que surgen en el mercado.

1.4.2. Conceptos y definiciones.

Auditoría Interna: Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejora a las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y gobierno. (Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, 2017)

Modelo de Gestión: El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de

ciencias sociales un modelo hace referencia al arquetipo el cual es susceptible de imitación o reproducción.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la creación de diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera. (Pérez Porto, 2008)

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos, el riesgo se expresa en términos de combinación de las consecuencias de un suceso, incluyendo los cambios en las circunstancias y de su probabilidad. (31000, 2018)

Evaluación de Riesgos: Es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una Organización lograr sus objetivos. (GlobalSuite Solution, 2023)

Control Interno: Es un proceso del consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable para lograr objetivos. (LYBRAND, 1997)

Matriz de Riesgo: Es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada. (Wolinsky, 2003)

1.4.3. Generalidades del sector industrial con enfoque en las constructoras.

La industria de la construcción nació desde que el hombre comenzó a construir refugios para protegerse de los elementos naturales, y ha evolucionado a lo largo de la historia hasta convertirse en una industria global, el sector de la construcción en El Salvador ha experimentado un crecimiento sostenido, aunque con altibajos debido a la pandemia de COVID-19.

La empresa en estudio cuenta con una experiencia de más de 25 años en la industria. Dedicándose al diseño, construcción y supervisión de proyectos habitacionales, recreacionales, comerciales e institucionales. La forman arquitectos e ingenieros y su personal operativo.

La industria constructora es un sector fundamental, no solo por su rendimiento económico sino también por la contribución al desarrollo de infraestructura de un país, lo cual es posible debido a mejoras y creaciones de edificaciones sean estas de puentes, carreteras, drenajes, plantas eléctricas, puertos aéreos y marítimos, así como también edificaciones comerciales y afines

Los servicios del sector son directamente por gestiones de obras a través de contratistas que participan en licitaciones de los proyectos de infraestructura del gobierno, no obstante, desarrollan actividades de remodelación, construcción, acabados y afines.

Continuamente estas entidades dedicadas a dichos servicios son obligadas a innovar en los métodos utilizados para el desarrollo de sus operaciones, puesto que la demanda y competencia aumenta constantemente, lo que implica que los proyectos administrados por estas compañías requieran la aplicación de controles que contribuyan a minimizar los riesgos, a fin de brindar mejoras en la evaluación de la efectividad en las etapas implementadas.

La empresa en estudio cuenta con más de veinticinco años de experiencia a nivel nacional y regional con oficina sede en San Salvador, El Salvador. También se puede resaltar que tiene un sistema definido por departamentos, líneas de mando, políticas internas, administrativas y operativas; además se respaldan de un departamento de contabilidad y un auditor interno.

La empresa brinda los servicios de diseño arquitectónico, hidráulico, eléctrico, estructural, diseño de interiores, construcción y presupuesto, programación de obra, factibilidades y permisos.

1.4.4. Generalidades de la auditoría interna en la gestión de riesgos.

La auditoría se interesa en la revisión de la forma en la cual los acontecimientos de los negocios han sido evaluados, esta comprueba, el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen a las empresas y el manejo, de las políticas, programas, objetivos y metas que se hayan formulado.

La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente y objetiva para agregar valor y mejora a los procesos de gestión de riesgos, analiza la eficacia de los sistemas de control establecidos en la entidad y ofrecerá seguridad razonable de los controles funciones y que los riesgos son gestionados de manera efectiva. (Auditool, 2018)

El auditor interno trabaja en base al marco de cumplimiento de las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, lo que genera confianza de la administración de la empresa, de que su trabajo será de importancia para el mejoramiento de los controles y resultados de la entidad.

Existe una guía para los profesionales de la auditoría interna que promueve una conducta acorde a los principios éticos y valores, se denomina código de ética este contiene principios que el auditor interno debe cumplir.

La administración es la responsable del establecimiento de los objetivos estratégicos que encaminan el desarrollo de las operaciones de la empresa, auditoría interna interviene con su trabajo de aseguramiento sobre los procesos establecidos y el de consultor en cuanto al diseño e implementación, pero con reparo. (Díez, 2019)

Es importante que la auditoría interna esté conformada por un equipo de profesionales debidamente capacitados y con el conocimiento necesario de las actividades del negocio, de igual manera que posean las competencias técnicas para poder llevar a cabo el trabajo de auditoría, la

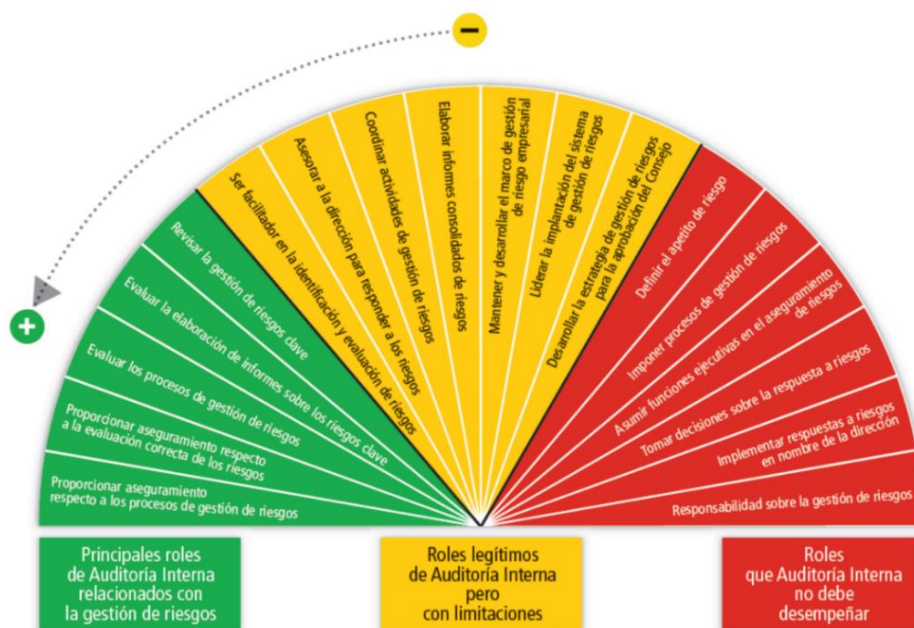
mejora de las habilidades será una parte importante en el proceso del desarrollo profesional de la auditoría interna.

Algunos de los roles del auditor interno en una empresa es evaluar que exista una adecuada gestión de riesgos y también apoyar a la administración con la evaluación de procesos, esto orienta al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El director de auditoría ejecuta un papel importante, siendo el impulsor de su implementación, pero también determinando los objetivos estratégicos que deben guiar la marcha de la organización, también debe decidir sobre la tolerancia al riesgo que sea compatible con esos objetivos.

Como se puede observar en la siguiente imagen el principal rol que se debe cumplir es el de proveer aseguramiento sobre la gestión de riesgos que se esté implementando dentro de la entidad.

Figura 1: Roles del auditor en la gestión del riesgo.



Nota: Adaptado de *The institute of Internal Auditors. The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004*

1.4.5. Generalidades del Modelo Gestión y Evaluación de Riesgos.

Implementar un Modelo de Gestión de Riesgos en las organizaciones, dejó de ser una tarea exclusiva de las entidades del sector financiero con carácter de exigencia regulatoria y pasó a ser parte integral dentro la estructura de todas las organizaciones, pues se considera que la misma permite la creación y protección de valor, en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.

Es así como la implantación de un Modelo de Gestión de Riesgos, parte de un análisis integral de los procesos que conforman a las organizaciones, contribuyendo a la toma de decisiones y por tanto permitiendo el cumplimiento de los objetivos, a la luz de la evaluación y supervisión de los riesgos de cada área.

La gestión de riesgos parte del proceso que enmarca la ruta de navegación de una organización, la planeación estratégica, pues la misma permite a la gerencia proyectarse considerando el comportamiento de diferentes variables externas o internas que pueden afectar los resultados de la organización desde la perspectiva de las operaciones, los clientes, el presupuesto y el ingreso a nuevos mercados, entre otras variables a ser consideradas.

Partiendo de lo anterior, se considera que la ausencia de un Modelo de Gestión de Riesgos puede llevar a una organización a pérdidas considerables que inclusive terminan en su desaparición, dada la probable falta de respuestas efectivas y acertadas, ante los eventos de riesgo que afectan sus resultados, así como la pérdida de confianza de las partes interesadas en la organización. (Martínez, 2013)

Cada organización se enfrenta a factores e influencias externas e internas que pueden tener un impacto negativo en sus operaciones, la gestión de riesgo ayuda a las organizaciones a

establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones. Su propósito es la creación y la protección del valor, mejorar el desempeño, fomentar la innovación y contribuir al logro de objetivos.

La gestión y evaluación de riesgos es un proceso fundamental en la creación y mantenimiento de una empresa. Consiste en identificar, evaluar y manejar los riesgos ante la incertidumbre. Los Modelos de Gestión de Riesgos pueden variar según la empresa y el proyecto, pero en general se incluyen la identificación de riesgos, análisis de riesgos, valoración de controles, estudio de las consecuencias, estudio y valoración de la probabilidad.

A continuación, enumeramos algunas prácticas que contribuyen a la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos, de tal forma que cada organización las evalúe, según la naturaleza de su negocio:

- Se tiene un compromiso de la alta gerencia en la implementación.
- Se ha establecido el marco para su implementación (COSO ERM, ISO 3100)
- Se tiene un área especializada en Riesgos, liderada por el director de riesgos,
- Se tiene establecida una metodología de riesgos.
- Se tiene una política de gestión de riesgos.
- Se tiene un plan de comunicaciones.
- Los proyectos desarrollados en la organización son estructurados dentro del Modelo de Gestión de Riesgos.
- La organización tiene y actualiza el mapa de riesgos.
- Se tiene un plan de monitoreo para los riesgos identificados.
- Entre otros.

COSO ERM 2017- Gestión de Riesgos

El marco ERM permite manejar el riesgo, para que la empresa tome las decisiones más acertadas para desarrollar y cumplir sus metas y objetivos, se organiza en cinco componentes y veinte principios, que acomodan diferentes puntos de vista y estructuras operativas, y mejoran las estrategias y la toma de decisiones de las que pueden acomodarse a la constructora.

La tabla 1: *Componentes y principios COSO ERM 2017*, muestra la relación de los principios con los componentes del marco en mención.

La actualización del marco COSO ERM 2017 ha revolucionado la gestión de riesgos empresariales, mejorando la flexibilidad y proporcionando una metodología para identificar y documentar los riesgos (T. J. E., 2017).

Figura 2: *Componentes de COSO ERM 2017*



Nota: Adaptado de (*Gestión del riesgo Empresarial Integrado Estrategia y Desempeño*)

Gobierno y cultura: El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad.

Estrategia y establecimiento de objetivos: La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.

Desempeño: Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.

Revisión y monitoreo: Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar.

Información, comunicación y reporte: La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización.

Tabla 1: Componentes y principios COSO ERM 2017

COMPONENTES	PRINCIPIOS
Componente I:	1 Ejercicios de supervisión del riesgo por la administración/Junta.
 Gobierno y Cultura	2 Establecer estructuras operativas.
	3 Definir la cultura deseada.
	4 Demostrar compromiso con los valores fundamentales.
	5 Atraer, desarrollar y retener a las personas capaces.
Componente II:	6 Analizar el contexto empresarial.
 Estrategia y Establecimiento de Objetivos	7 Definir el apetito al riesgo.
	8 Evaluar las estrategias alternativas y su impacto en el perfil de riesgo.
	9 Formular los objetivos del negocio.
Componente III:	10 Identificar el Riesgo.
 Desempeño	11 Evaluar la severidad del riesgo.
	12 Priorizar los riesgos.
	13 Implementar respuestas a los riesgos.
	14 Desarrollar un portafolio de riesgo.
Componente IV:	15 Evaluar cambios sustanciales.
 Revisión y Monitorización	16 Revisar riesgos y el desempeño.
	17 Perseguir el mejoramiento de la gestión de riesgos.
Componente V:	18 Aprovechar la información y tecnología.
 Información, Comunicación y Reporte	19 Comunicar información del riesgo.
	20 Informar sobre los riesgos, cultura y desempeño.

Ventajas

El COSO ERM 2017 ofrece una serie de beneficios para las organizaciones que lo implementan, permitiendo una mejor gestión del riesgo y una mayor adaptación a las necesidades. Algunas de las ventajas son:

- Ayuda a las organizaciones a tener beneficios tangibles en su administración de riesgos.
- Propone beneficios en tres vertientes: conocer la metodología para identificar los riesgos, como documentarlos y dar identificaciones.
- Permite darle un manejo adecuado al riesgo, para que la empresa tome las decisiones más acertadas para el negocio.
- Proporcionar una mayor comprensión del valor de la gestión del riesgo corporativo cuando la empresa establece y ejecuta sus estrategias.
- Mejora la flexibilidad y la estructura del marco, lo que permite una mejor adaptación a las necesidades de las organizaciones
- Está estructurado a partir de cinco componentes y 20 principios, lo que permite tener un panorama desde la estrategia hasta la ejecución.
- Permite crear un proceso de mejora continua en la gestión del riesgo.
- Puede ser aplicado en cualquier empresa, independiente de su tamaño o sector

Desventajas

Asimismo, como es de esperarse, la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos también trae consigo una serie de desventajas, como el período de su implementación, este tiende a extenderse debido al tiempo dedicado a la identificación de riesgos en cada uno de los niveles de

la empresa; algunas de las áreas tienen que ser evaluadas por agentes externos, lo que significa la contratación de especialistas para las áreas requeridas; por el alcance que tiene el modelo, su costo de implementación tiende a elevarse de manera considerable por lo que, se corre el riesgo de que no puede desarrollarse por completo.

Nivel de madurez ERM en las constructoras.

Es importante evaluar el nivel de desarrollo que tenga el sistema de control en las áreas de la empresa, ya que el proceso de gestión de riesgos que se debe implementar depende del grado de madurez en el que se encuentre. (T. J. L., 2022)

Etapas de la gestión de riesgos.

Diagnóstico y establecimiento del contexto: En esta etapa la organización define los objetivos de los proyectos y los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos.

Objetivos de una gestión de proyectos exitosa cuando:

- Termina dentro del plazo establecido.
- No excede del presupuesto establecido.
- De acuerdo a las especificaciones técnicas y de calidad.

Ahora, la gestión de riesgos en obra se lleva a cabo:

- En la elaboración de una propuesta, cuando se planifica el proyecto.
- A intervalos regulares durante la vida del proyecto; por ejemplo, como parte de los informes del estado del proyecto.
- Cuando hay un cambio de alcance de un proyecto.

Valoración del riesgo. Para las actividades que se desarrollan en la organización, esta es una de las etapas más importantes en la gestión de los riesgos especialmente en los diferentes proyectos de construcción.

La cual se subdivide en cuatro subetapas que a continuación se detallan:

Identificación y medición del riesgo: En este punto la organización debe elaborar una lista de chequeo, diagrama de causa efecto; en el cual se debe considerar causas naturales, causas físicas, causas económicas, causas del entorno y causas técnicas. Así como la opinión de los expertos que permita asegurar la identificación y medición del riesgo. Algunos ejemplos que menciona la constructora son: Riesgos de diseño, riesgos de construcción, organizacionales, de proyectos, riesgos externos, riesgos de negocios

Análisis del riesgo: En otras áreas de la organización el riesgo se analiza desde una perspectiva financiera y está más relacionada con la posibilidad de no poder cumplir con las obligaciones de financiamiento o seguridad industrial, por lo que se relaciona con la pérdida de equipos y vidas en una operación. La constructora está consciente que cuando se analiza un riesgo de manera correcta, las probabilidades de fracasar serán menores. Por lo que se debe definir el riesgo con precisión. Determinar que obstáculos y dificultades deben superar y prepararse para los imprevistos.

Calificación del riesgo: Calcular el impacto del riesgo en un proyecto es una tarea compleja debido a la incertidumbre e imprecisión del comportamiento humano y empresarial. Lo cual implica estimar la probabilidad de un evento de riesgo identificado y modelar matemáticamente su impacto para obtener los resultados esperados, analizando así la probabilidad de que el proyecto no salga según lo planeado.

Primero se debe realizar un análisis de riesgos cualitativo y luego un análisis cuantitativo de riesgos de prioridad alta o media. La cuantificación permite priorizar los riesgos con mayores costos esperados para clasificarlos como de riesgo alto, medio o bajo.

Por ejemplo, la probabilidad de que se produzca un error grave en la entrega es baja, pero consecuencias puede ser que el proyecto no cumpla con las expectativas del cliente, no cumpla los requisitos del mercado o ponga en peligro la seguridad de los empleados. En tales casos, el alto impacto hace que el riesgo suba su calificación a un nivel alto.

Evaluación del riesgo: La organización está consciente que es un proceso importante para garantizar la seguridad de los trabajadores y la continuidad del negocio. Esta evaluación ayuda a la toma de decisiones a través de la determinación de los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento. Para evaluar los riesgos según su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, se hará uso de la matriz de análisis de riesgo, la cual consiste en determinar el valor y el nivel de riesgo.

Tratamiento del riesgo: Es la respuesta que establecerá la entidad para mitigar los diferentes niveles de riesgos. En primer lugar, es necesario determinar cuál será el nivel de tratamiento. Solo se puede eliminar un riesgo con la supresión de la actividad que lo genera.

Dentro de este tratamiento existen cuatro medidas diferentes que se implementaran en la entidad para su respectiva aplicación:

- Aceptación del riesgo
- Rechazo del riesgo
- Transferencia del riesgo
- Mitigación del riesgo

Monitoreo y seguimiento: El seguimiento se realiza durante el proceso mediante indicadores de desempeño. Se investiga la situación de las metas trazadas y, con base en los resultados, se realizan correcciones oportunas y se evalúa la efectividad del sistema de gestión de riesgos para asegurar el logro de las metas trazadas.

El monitoreo a que se ve expuesta la organización es por la necesidad de controlar que todas sus actividades, recursos, y demás alcancen efectividad y eficiencia garantizando que cumplan con los objetivos propuestos.

Comunicación y consulta: El progreso de la gestión integral de riesgos debe comunicarse a las diferentes áreas de la empresa y a las diferentes partes para fortalecer los procesos y funciones para garantizar una retroalimentación efectiva.

La forma en que se comunican los riesgos es importante para los tomadores de decisiones y las partes interesadas a quienes se presenta la información.

Si los riesgos han sido identificados, a través de la matriz de hallazgos se indican los riesgos potenciales que enfrenta la organización, para que puedan ser reducidos a través de una recomendación.

Principales riesgos empresariales

Riesgo financiero: Son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Esos movimientos, transacciones y demás elementos que influyen en las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros. En esta categoría es posible distinguir algunos tipos de riesgos como: Riesgo de crédito, Riesgo de tasa de intereses, Riesgo de mercado, Riesgo de gestión; Riesgo de liquidez, Riesgo de cambio.

Riesgos económicos: En este caso, se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En el primer caso, hablamos de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas por su máxima autoridad. En el segundo caso, son eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes de las organizaciones a su disposición.

Riesgos legales: Se refiere a los aspectos legales o normativos que pueden obstaculizar el rol de la empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político.

Una correcta identificación de los riesgos ayuda a una adecuada gestión de los mismos, además se debe considerar que el Modelo de Gestión ERM no solo considera las amenazas sino también las oportunidades que pueden ayudar al logro de los objetivos.

Mapa de riesgo: En gestión de riesgos existe una herramienta que muestra gráficamente la probabilidad e impacto de los riesgos denominado mapa de riesgos. Son forma de mapas de calor o diagrama de procesos donde taza la probabilidad e impacto de los riesgos. Las formas en que se pueden representar gráficamente los riesgos son tres:

- Color verde: Aquellos riesgos que representan una amenaza mínima a los objetivos de la empresa.
- Color amarillo: Los riesgos cuya materialización ocasionan pérdidas importantes en el patrimonio y cumplimiento de los objetivos.

- Color rojo: Significa un nivel crítico pues se han detectado errores importantes.

Figura 3: Ejemplo de Mapa de Calor.



Nota. Adaptado de herramienta para optimizar la gestión de riesgos [fotografía], por Ingrid Londoño, 2022.

Se puede dar respuesta a los riesgos de 4 maneras:

- Evitarlos
- Mitigarlos
- Compartirlos
- Aceptarlos.

Evitarlos: Cuando se detecta alguna condición que pone en peligro los objetivos y se toman acciones inmediatas para prevenir que ocurran.

Mitigarlos: Cuando se materializan y se ejecutan procesos para evitar que cause daños severos.

Compartirlos: Cuando no se asume la responsabilidad total como en el caso de cuando se contratan pólizas de seguro se está compartiendo el riesgo si ocurre un desastre.

Aceptarlo: Cuando se asume la responsabilidad total si suceden.

Actividades de control: Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

Clasificación de las actividades de control

Controles Preventivos: Estos controles se implementan para evitar que los riesgos se materialicen o reducir su probabilidad de ocurrencia. Se centran en la identificación temprana de los riesgos y la implementación de medidas preventivas adecuadas. Algunos ejemplos de controles prevención pueden incluir la capacitación del personal, la implementación de políticas y procedimientos, la mejora de la seguridad en el diseño de productos o procesos, entre otros.

Controles de Detección: Estos controles se utilizan para identificar la presencia o la materialización de los riesgos. Se enfocan en la detección temprana de señales o indicios de que un riesgo se está manifestando. Esto permite tomar medidas correctivas de manera oportuna para minimizar el impacto. Los controles de detección pueden incluir la implementación de sistemas de monitoreo, auditorías internas, revisiones periódicas de desempeño, entre otros.

Controles de corrección: Estos controles se aplican una vez se ha identificado un riesgo y se ha materializado. Su objetivo es corregir o mitigar los efectos negativos del riesgo. Este tipo de control puede incluir la implementación de planes de acción correctiva, la revisión de procesos o procedimientos, la asignación de recursos adicionales entre otros.

Es importante destacar que estos controles no son independientes, si no que se complementan entre sí para lograr una gestión de riesgos efectiva. La combinación adecuada de controles de prevención, detección y corrección ayuda a minimizar los riesgos y a proteger los

activos y la reputación de la organización. (Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2018).

1.4.6. Base técnica

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

Son requisitos basados en principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en: Declaraciones esenciales para el ejercicio de la Auditoría Interna, para evaluar su eficacia, aplicables internacionalmente a nivel de las personas y de las organizaciones. En la empresa el equipo de consultoría de auditoría interna tendrá que evaluar la eficacia del Modelo de Gestión de Riesgos que la administración implemente y contribuir a la mejora del mismo.

Plan de auditoría interna basada en riesgos

Un plan de auditoría interna basada en riesgos es una herramienta que permite a los auditores a identificar, evaluar y abordar los riesgos relevantes de forma objetiva y relevante para la organización. Donde su finalidad es instruir en el manejo de técnicas sobre gestión de riesgos de manera efectiva y mejorar su rendimiento.

COSO ERM 2017

Es un protocolo existente de gestión de riesgos, este describe la administración de los riesgos corporativos como “un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización”. Para la empresa emplear un protocolo que oriente en la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgo es de utilidad para identificar eventos potenciales que pueden afectar el desempeño de las diferentes actividades y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

1.4.7. Base legal

Ley de Urbanismo y Construcción

Esta ley establece las normas y regulaciones para el desarrollo urbano y la construcción en El Salvador. Proporciona directrices sobre los procesos de planificación, diseño, construcción y mantenimiento de proyectos de construcción. Establecido en el Art. 1 (Ley de Urbanismo y Construcción, 1951)

Dirección de Tramites de Construcción

Se menciona una nueva dirección de trámites de construcción en El Salvador, promulgada en febrero de 2023. Será una oficina, tanto física como virtual, con competencias generales para los trámites relacionados para la construcción y urbanización. Es importante la calidad de virtual, ya que podrán gestionar de esta forma las solicitudes.

Dentro de sus objetivos está promover el desarrollo económico y social del sector construcción. La ley fue promulgada el pasado 27 de febrero en el Diario Oficial No 30, Tomo No. 438, de fecha 13 de febrero de 2023, que contiene el Decreto Ejecutivo No.6, por la cual fue creada la DTC (Dirección de Tramites de Construcción) (Dirección de Tramites de Construcción) (Lexology, 2023)

Código de Comercio

Establece la regulación a Sociedades Anónimas de Capital Variable que tienen como actividad principal la construcción, consultoría y supervisión de obras civiles, referente a su constitución y administración. Además, a las disposiciones relativas a los registros contables, establece que los contratos de construcción, consultoría y supervisión se consideran bilaterales, según lo establecido en el Art. 945 del Código de Comercio. (Código de Comercio, 1970)

Ley de incentivo a las Empresa Nacionales de la Industria de la Construcción

Tiene como objetivo apoyar el fortalecimiento y superación de las empresas nacionales de construcción. La ley establece beneficios fiscales y financieros para las empresas, como la exención de impuestos y obtención de créditos preferenciales. (Art. 1) (Ley de Incentivo a las Empresas de la Industria de la Construcción, 1990)

Código Tributario y su Reglamento

Dentro de esta normativa hay derechos y obligaciones formales y sustantivas que las empresas constructoras, consultoras y supervisoras deben cumplir, como la de inscribirse en el Registro de Contribuyentes, la emisión de documentos legales (Art. 107 al 109 código tributario), llevar registros contables y/o especiales (Art. 143 código tributario), la presentación de declaraciones (Art. 120 al 128 código tributario), informar nombramiento de auditor fiscal, así como el pago de las respectivas multas e intereses que incumplieran las obligaciones tributarias. Y no menos importante como es el cese definitivo de operaciones, el cual debe informarse, así como el extravío de documentos y registros y otros de acuerdo al Art. 144 al 149 del Código Tributario.

Por otra parte, la obligación sustantiva, el pago de anticipo a cuenta del 1.5% del impuesto sobre la renta. (Art. 151 código tributario), retenciones sobre renta aplicados de acuerdo a los porcentajes establecidos en el Art, 154 al 160 del código tributario y las retenciones de Impuesto a la Transferencia de Bienes y Muebles Corporales y Prestación. (Código Tributario., 2000)

Ley de Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios

El Art. 1 de la presente ley establece el impuesto que se aplica a la transferencia, importación, exportación y el consumo de los bienes muebles corporales y además a la prestación importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, es del 13% definida como una contribución de carácter obligatorio que se causa sobre el valor agregado de los servicios provenientes de actos, convenciones o contratos de construcción, consultoría y supervisión de obras civiles, en la cual una parte se obliga a brindarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, de acuerdo el Art. 16 de La Ley de Impuesto a Transferencia de Bienes. Cabe mencionar que la construcción de inmuebles, consultoría y supervisión, son considerados actividades de servicios, lo que hace que el estudio se enfoque en el Art. 17 literales b), g), h), i), j), k) de la Ley de IVA. (Ley de Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios, 1992)

Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento

Las empresas del sector construcción, consultoría y supervisión. Se vuelven generadores en la elaboración de activos inmuebles, por lo que se convierten en sujetos pasivos y por el desarrollo de sus actividades están en la obligación del pago del Impuesto sobre la Renta en el periodo de imposición que fue generado. Cabe mencionar que la obtención de la renta neta se obtendrá deduciendo de la renta obtenida, todos los costos y gastos necesarios para la generación de la renta y conservación de la fuente generadora, según lo establecido en los Art. 29, 30, 30-A, 31 y 32 de dicha Ley. (Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento, 1963)

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces

Esta ley grava la transferencia de bienes raíces por acto entre vivos (Art.1), salvo algunas excepciones, y establece que los sujetos obligados al pago de impuestos serán tanto el contratante o contratista de los servicios prestados, que adquiera bienes raíces para construcción de un bien inmueble (Art.2). Y establece el impuesto que deben pagar las personas naturales o jurídicas que adquieran bienes raíces en el país. (Art.4) (Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces, 1993)

Ley General Tributaria Municipal

La presente ley tiene por objeto establecer los principios básicos y normativo general tributario municipal como se establece en el Art. 1, aplicada al sujeto activo y pasivo determinado en el Art. 17 y 18 que son los involucrados o generan el hecho imponible que se traduce en la obligación del pago de los deberes formales y tributos como: impuestos, tasas y otras contribuciones especiales establecidas por la ley.

Cabe mencionar que, al no cumplir con el pago de los impuestos tributarios municipales, se aplicaran las diferentes sanciones establecidas en la Sección III del Art. 109 al 114.

El Art. 142 enfatiza la obligación de obtener el aval o permiso del municipio para desarrollar las construcciones, ampliaciones y reparaciones de inmuebles, el cual lo realizara el contratante y/o contratista. Para calcular el valor de la tasa antes mencionada son establecidos en la Ley de Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicios Municipales. (Capítulo I Art.7) (Ley General Tributaria Municipal, 1991)

Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos

La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, en el Art. 2 se establece los sujetos de aplicación a esta Ley y sujetos obligados. (Art. 2, numeral 11)

La presente Ley establece que las empresas deben conocer los informes presentados por Auditoría Interna y Externa relacionados a la labor de prevención LDA/FT/FPADM. (Capítulo II, Art. 7 literal j)

El Art. 8: hace énfasis sobre el sistema de control interno y establece en el inciso cuarto que la Auditoría Interna deberá evaluar por lo menos una vez al año el cumplimiento y efectividad de las normas aplicables, políticas y procedimientos para la prevención del lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masivas, para el control, detección de operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas, validación del envío de reportes regulados.

También se establece en caso de no contar con auditor interno, la evaluación deberá ser realizada por el auditor externo nombrado por el sujeto obligado. (Art. 8, inciso quinto)

Art. 9: Establece que el Auditor Externo de los sujetos obligados, deberá incluir en sus planes anuales de trabajo la evaluación de la gestión y las disposiciones legales aplicables en la prevención de los riesgos de LDA/FT/FPADM y deberá informar a la Junta Directiva, a la Alta Gerencia y al Oficial de Cumplimiento sobre cualquier asunto que sea de su conocimiento con relación a los riesgos de LDA/FT/FPADM (Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, 1998)

CAPITULO II MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo, usando el modelo inductivo el cual procede de lo general a lo específico, por lo tanto, se parte de los conceptos amplios a las bases técnicas legales que es aplicable para poder realizar los procesos para creación de un Modelo de Gestión de Riesgo.

2.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis fue una empresa del sector construcción ubicada en el departamento de San Salvador.

2.3. Técnica e Instrumentos a utilizar en la investigación

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado en cuenta las siguientes técnicas para la recolección de datos:

Técnicas

Las técnicas serán el medio de recolección de información. Para el desarrollo de la investigación se utilizará la siguiente:

- **Sistematización bibliográfica:** se efectuaron consultas a diferentes materiales bibliográficos que aportaron relevancia al documento principal.
- **Entrevistas:** se obtuvo información directa mediante un cuestionario, estructurado con preguntas abiertas y cerradas para obtener información más detallada, para establecer una comunicación directa con el objeto en estudio.

2.4. Procesamiento de la información:

La información fue mediante la entrevista compartida al área administrativa, para identificar y clasificar aspectos importantes, y responder a las variables en estudio.

2.5. Determinación de las variables

Un adecuado Modelo de Gestión de Riesgos empresariales contribuye a agregar valor y al logro de los objetivos de una empresa dedicada al área construcción en el departamento de San Salvador.

Variable Independiente: Proponer un modelo práctico de gestión y evaluación de riesgos

Variable dependiente: Mejorar la gestión de riesgos y establecer medidas preventivas y de mitigación para reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia.

2.6. Operacionalización de las variables

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis del trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variable	Parámetros de medición de las variables	Indicadores	Instrumentos
¿De qué manera incide la falta de implementación de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos por parte de la auditoría interna, en los procesos desarrollados por las empresas dedicadas al servicio de construcción en el Departamento de San Salvador?	Elaborar un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos para la constructora, DIS, S.A. de C.V. con el fin de optimizar la gestión integral de riesgos de manera armónica con el logro de objetivos estratégicos y operacionales, potenciando la efectividad y eficiencia de los recursos comprometidos. Para garantizar el éxito de los proyectos de construcción y la sostenibilidad de la empresa constructora a largo plazo. Y generar valor a la empresa en estudio.	Elaborar un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos para la empresa en estudio que contribuirá a la optimización de la gestión integral de riesgos para potenciar la efectividad y eficiencia de los recursos. Para agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa y garantizar la sostenibilidad de la misma.	Modelo de Gestión Evaluación de riesgos Optimización De la gestión de riesgos Potenciar la efectividad Valor agregado	Variable Independiente : Elaborar un Modelo de Gestión y Evaluación de riesgos para la empresa. Variable Dependiente: Optimizar la gestión integral de riesgos.	Indicadores para la evaluación de riesgos. Matriz de riesgos Evaluación de riesgos. Análisis de riesgos Tratamiento de riesgos.	Coso ERM 2017 Análisis técnico de ISO 31000, para la implementación de un sistema de gestión de riesgos en la actividad de auditoría interna Identificación de riesgos que pueden impactar el logro de objetivos de la organización	Cuestionario, instrumento que se utilizará para recopilar datos a través de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, el cuestionario estará dirigido al contador y auditor externo de la empresa Información sobre los marcos de gestión ISO 31000, e información contenida en libros, documentos y publicaciones en internet Análisis de documentación y datos

2.7. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2023																																						
	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	█																																						
Planteamiento del problema	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																								
Delimitación del problema						█	█	█	█	█	█																												
Justificación de la investigación										█	█	█																											
Objetivos de la investigación										█	█	█	█																										
Marco Teórico, Conceptual, Técnico y Legal												█	█	█	█	█	█	█	█	█																			
CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.																																							
Elaboración de entrevista																																							
Recolección de información																																							
Procesamiento de la información																																							
Análisis y diagnóstico del problema																																							
CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA UNA CONSTRUCTORA.																																							
Generalidades de la propuesta																																							
Elaboración de la propuesta																																							
Seguimiento de la propuesta																																							
Revisión y mejora de la propuesta																																							
Entrega de informe final																																							
Exposición y defensa del informe final																																							

2.8. Diagnóstico

El objetivo de la entrevista consistió en obtener información relevante sobre la gestión y evaluación de riesgos en la constructora DIS S.A. de C.V. a fin de generar un diagnóstico para conocer las oportunidades de mejora. El objetivo principal es contribuir con la identificación y evaluación de los riesgos más críticos, facilitando el desarrollo y elaboración de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en COSO ERM 2017.

Los resultados obtenidos de la entrevista orientada al gerente administrativo de la constructora, se determina la existencia de controles que se vuelven ineficientes ya que no son aplicados apropiadamente, se determinó puntos relevantes que se deben tomar a consideración en el presente trabajo y que se relaciona con la adecuada implementación de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos.

Se identificaron riesgos o eventos de riesgos en las diferentes áreas de la constructora, los cuales son; riesgos operativos, estos incluyen, inexperiencia de los empleados, falta de supervisiones periódica a todas las áreas de la organización, daños en inventarios debido a un inadecuado resguardo, deficiencias en las actividades de caja, falta de una aplicación adecuada y oportuna en los procesos de controles internos establecidos, lo cual facilita una materialización de riesgo.

Otro aspecto relevante es la falta de una efectiva gestión de riesgo en la entidad, por lo que al no existir gestión de riesgo, auditoría se basa en evaluar conforme a los riesgos que ellos consideran potenciales, sin embargo no se tiene un informe en donde se evalúe los riesgos asociados, ya que los objetivos diseñados por la gerencia no se consideran los riesgos que se presentan al establecer las metas que se pretenden alcanzar, consecuentemente aunque auditoría

proporciona recomendaciones en ciertos aspectos no se tiene la exactitud si el diseño de los controles implementados necesitan mejorarse.

En general, la constructora ha mostrado interés en mejorar su proceso de gestionar y mitigar los riesgos en áreas críticas que en estos momentos no están cubiertas. La implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos basada en COSO ERM 2017, la revisión y actualización periódica del mismo, y el fortalecimiento de la comunicación y colaboración con las áreas de la organización, contribuirá a mejorar el proceso de identificación y mitigación de riesgos, mejorando de esta manera el control interno en toda la entidad.

A continuación, se detallan datos importantes obtenidos en la entrevista:

La constructora no cuenta con un proceso adecuado en gestión e identificación de riesgo ya que desconocen del procedimiento basado en COSO ERM 2017. Cuando se presenta alguna dificultad la resuelven en el momento.

Pero estos deberían aplicarse de manera oportuna y mejor, ya que el control puede existir, pero no significa que se utilicen en la práctica adecuadamente y oportunamente.

La falta de un Modelo de Gestión de Riesgos podría llevar a la materialización de riesgos inherentes en las actividades de la constructora, lo que podría afectar todos los procesos de la constructora.

Un modelo de riesgos sería muy beneficioso ya que incrementaría el grado de seguridad, minimizaría la posibilidad de que los riesgos se materialicen, se mejoraría de alguna manera la comunicación efectiva con el personal, se mejoraría la supervisión, se crearían planes en base a sucesos actuales y pasados y mejoraría los resultados esperados

Para abordar las áreas con riesgo potenciales identificados en la entrevista y desarrollar un Modelo de Gestión de Riesgos con enfoque en COSO ERM 2017 para la constructora, se sugiere implementar las siguientes acciones:

Es fundamental brindar capacitación específica a los encargados de las áreas clave de la constructora, esto permitirá una mejor comprensión de los procesos a seguir en la gestión de los riesgos así como su aplicación de herramientas para controlarlos y mitigarlos.

Establecer un proceso periódico de revisión y actualización de la gestión de riesgos a implementar, lo que permitirá adaptar el Modelo de Gestión y asegurar la inclusión de nuevas áreas críticas que puedan surgir durante el proceso.

El enfoque en COSO ERM 2017 permitirá una mayor integración de los controles internos y la gestión de riesgos en los procesos de la organización, contribuyendo así a una toma de decisiones más informada y al fortalecimiento del ambiente de control interno en la constructora, los componentes aplicables de dicho enfoque están relacionados con la identificación y evaluación de riesgos, el establecimiento de controles efectivos, la supervisión y adaptación constante, la comunicación y la cultura organizacional

CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA CONSTRUCTORA.

3.1. Generalidades.

En el presente capítulo se plantea una propuesta de guía para implementar un sistema de gestión de riesgos empresariales que contribuya a fortalecer el control interno y ayude a mitigar los riesgos relacionados al área operativa ya que estos afectan los resultados económicos esperados por la constructora DIS, S.A de C.V.

Para tener una herramienta útil para la constructora, se ha considerado el área operativa de la entidad identificado en los resultados de la entrevista realizada y evaluar oportunidades de mejora y gestión de riesgos en los procesos.

Considerando que la constructora en estudio se encuentra expuesta a una serie de riesgos y posee controles internos deficientes es necesario aportar una propuesta que contenga los puntos establecidos en el marco de referencia COSO 2017, para la gestión eficiente de riesgos que pueden ocasionar pérdidas.

Evaluación de la necesidad de la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgo en la constructora.

Indagando con la gerencia administrativa del por qué se cree necesario implementar un Modelo de Gestión de Riesgos, se determinó que es muy importante por muchas razones, se detallan algunas.

Actualmente, la constructora DIS, S.A de C.V. no tiene una herramienta que les permita identificar los riesgos expuestos y no tiene una estructura organizativa definida en la que se contemple un área especializada que vele por cumplir la identificación y la respuesta al riesgo.

Para un mejor futuro de la constructora la gerencia considera indispensable que el personal clave del área operativa conozca los riesgos a los que se expone y se determinen los controles para mitigar, compartir o transferir los riesgos que se vayan presentando.

Se debe implementar una herramienta para gestionar cada riesgo de manera sistemática y representarse mediante gráficos según su nivel de impacto, para que se pueda manejar mejor la información y prevenir daños irreversibles para la constructora.

3.1.1. Objetivo de la propuesta

Contribuir con un Modelo de Gestión de Riesgos aplicable a la constructora DIS, S.A de C.V., que sea de utilidad al fortalecimiento del control interno de sus operaciones y logro de los resultados esperados por la alta gerencia de la entidad.

3.1.2. Alcance

Esta propuesta aportará para una empresa constructora en el departamento de San Salvador, primordialmente por los riesgos expuestos, externos e internos, para que la administración valore implementar un Modelo de Gestión de Riesgos para agregar valor a la empresa.

Se desarrollará una propuesta destinada a la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgo basado en el enfoque COSO ERM 2017. Este modelo abordará los procesos haciendo énfasis en la eficiente gestión de riesgos y mejora de los controles internos.

La propuesta evaluará y mitigará los riesgos operativos que puedan impactar en el logro de los objetivos de la constructora. Hay que comprender los procesos internos que se desarrollan en las áreas administrativas, para evaluar las consecuencias y probabilidades dentro de los controles existentes, la capacidad del talento humano, las fortalezas y debilidades de las políticas establecidas para alcanzar los objetivos, las tecnologías, los recursos disponibles, la eficiente operatividad y

aplicación adecuada de los controles internos para lograr los resultados y objetivos esperados para la constructora.

3.2. Planteamiento del caso.

Esta investigación se realizó con el propósito de crear un Modelo de Gestión de riesgos para la constructora DIS, S.A de C.V, dicho modelo estará basado en el enfoque de COSO ERM 2017, confirmando la falta de este documento en la empresa, el desarrollo del instrumento de gestión y evaluación de riesgo es de mucho beneficio, ya que permitirá al área de auditoría interna realizar un proceso de identificación y evaluación de los posibles riesgos a los que se enfrenta en sus actividades, el fin último es que al personal se le facilite la gestión adecuada para de esta manera se mitiguen antes que se materialicen.

Al plantear esta situación cabe recalcar que la constructora en estudio no cuenta con Modelo de Gestión de Riesgos de manera sistemática, en muchas ocasiones las situaciones de riesgos las mitigan de manera empírica, por lo cual se han identificado una deficiencia en los procedimientos que realizan como empresa.

La implementación del Modelo de Gestión de Riesgo propuesto para la constructora servirá de guía para crear una cultura de prevención de riesgos, fortaleciendo controles y procedimientos deficientes implementados en la que se monitorearán mediante una herramienta útil para identificar, valorar y disminuir el riesgo con una mejora continua.

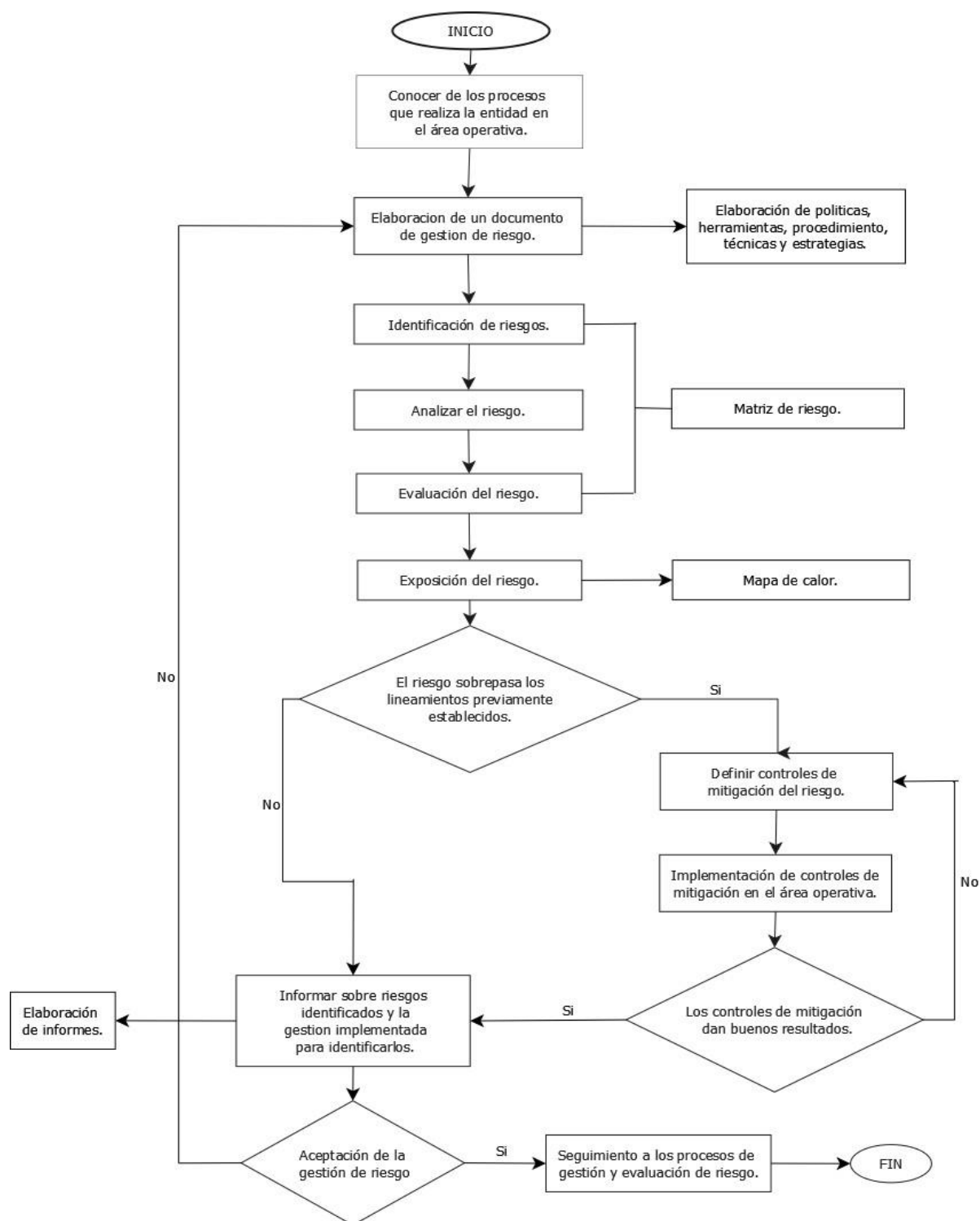
3.3. Desarrollo del caso.

A continuación, se presenta un Modelo de Gestión de Riesgos diseñado para la constructora para responder a la problemática planteada y ser una guía para una gestión eficiente de los riesgos a los que se expone la actividad de la construcción.

Partimos de un proceso estructurado, primero, se evaluarán los procesos y actividades de la constructora para identificar los riesgos potenciales a los que se enfrenta. Este análisis permitirá comprender los puntos débiles y las áreas críticas que requieren atención especial en cuanto al control y mitigación de riesgos.

Con esto se procederá a la elaboración de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos. Este modelo se fundamentará en el enfoque COSO ERM 2017, con el fin de plantear una estructura adecuada para la identificación y evaluación de riesgos, así como para la implementación de controles adecuados. Se diseñará considerando la matriz de riesgos y controles que permitan monitorearlos de una manera más precisa.

3.3.1. Propuesta de Modelo de Gestión de Riesgos en la constructora DIS, S.A. de C.V.



MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.

CONSTRUCTORA DIS, S.A de C.V.



MODELO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA LA CONSTRUCTORA DIS, S.A. de C.V.

CONTENIDO

Introducción	44
Alcance.....	45
Finalidad de la Gestión de Riesgos	46
Políticas para la Gestión de los Riesgos.....	46
Estructura organizacional para la gestión de riesgos en la constructora.	47
Técnicas y procedimiento para la evaluación de riesgos en la constructora.	50
Etapas de la Gestión de Riesgos.....	53
Identificación del Riesgo.	54
Medición del Riesgo.....	54
Control y Mitigación	60
Seguimiento y Revisión.....	63
Informes con Detalles de la Gestión de Riesgos	63

Introducción

Este documento se elaboró para dar una propuesta para gestionar los riesgos a los que está expuesta la constructora DIS, S.A. de C.V., en su actividad interna y en su entorno. En el documento, se observarán las ventajas de adoptar un Modelo de Gestión de Riesgos para la constructora y las limitantes a las que se puede enfrentar la empresa durante la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos. Los beneficios y limitantes enlistados en el documento pueden variar durante la implementación y desarrollo de esta política y es valioso tener apertura al cambio en perspectiva de la mejora de los procesos.

El Modelo de Gestión de Riesgos se desarrolló bajo el marco de referencia COSO ERM 2017, pero no está limitado, ya que se pueden adoptar otros marcos de referencia para garantizar y mejorar la metodología utilizada en este documento. Los eventos de riesgos determinados en la constructora DIS, S.A de C.V. se identificaron por medio de entrevistas al responsable de la entidad en este caso el gerente y ha sido el principal insumo para el análisis, identificación, medición y gestión de los mismos, y, sobre todo, en el levantamiento de la Matriz de Riesgos.

Alcance

El presente documento comprende algunas áreas operativas de la entidad con el fin de permitir una gestión eficiente y oportuna de los riesgos identificados en la constructora DIS, S.A de C.V. así mismo se busca que sirva de guía para todas las áreas operativas, aborda requerimientos mínimos de buenas prácticas para un Modelo de Gestión de Riesgos adecuado a la naturaleza de las actividades que realiza.

Generalidades de la empresa

- La empresa cuenta con treinta y cinco años de experiencia en el rubro de la construcción.
- Ofrece suministro y colocación de mezcla asfáltica en su proyecto, con controles de calidad en laboratorio certificado por la Organización Salvadoreña de Acreditación (OSA).
- La empresa proporciona suministro y colocación de concreto hidráulico para proyectos, bomba estacionaria, telescópica y fabricación de concreto para proyectos.
 - Alquiler de maquinaria y equipo pequeño para tu proyecto

Misión y Visión de la Empresa

Misión: Ser una empresa líder y comprometida, que busca generar valor para sus accionistas, colaboradores, proveedores, clientes y sociedad en general, visualizando y capitalizando oportunidades de negocios en búsqueda de un crecimiento ordenado y sostenible

Visión: Ser una empresa constructora en constante crecimiento, cada vez más competitiva, más fortalecida y más comprometida con los valores, que nos permitan convertirnos en la mejor empresa constructora de El Salvador.

Finalidad de la Gestión de Riesgos

La meta de la gestión de riesgos es identificar, analizar y responder a factores de riesgo a los que se exponen, un proceso estratégico donde participa la entidad y así lograr los objetivos y resultados esperados por la empresa.

Políticas para la Gestión de los Riesgos

Diseñar e implementar un Modelo de Gestión de Riesgos que debe entenderse como un proceso estratégico desarrollado por la entidad para identificar, analizar, evaluar, tratar el riesgo, rastrear y revisar, comunicar y consultar todos los riesgos, según el tamaño y naturaleza de la entidad.

Establecer una matriz de riesgo la cual debe quedar documentada para la gestión eficiente de los riesgos que consideran las etapas de: identificación, medición, control y mitigación, comunicación, y seguimiento.

De acuerdo a la naturaleza y actividad de la entidad, se identifican riesgos a los que se enfrenta y deben gestionarse: riesgos operativos, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de reputación, riesgos de liquidez, riesgo legal y riesgo financiero.

Para gestionar riesgos de forma eficiente la entidad debe crear un comité de riesgos formado por un miembro de la junta directiva, el gerente de la entidad y un responsable de riesgo, que supervisa la buena gestión de riesgos, por lo que debe tener autoridad sobre las áreas operativas.

Se debe nombrar un responsable de riesgos que será parte del comité de riesgo, su finalidad es identificar los riesgos, medir el grado de exposición a estos, establecer medidas de control y mitigación, el seguimiento a la evolución de los riesgos y comunicarlos a la junta directiva. Cualquier observación y comentario que considere pertinente debe canalizarlo siguiendo los principios de autoridad y jerarquía dentro de la constructora.

La junta directiva será quien tenga facultades para la toma de decisiones sobre la adecuada gestión de riesgo, aprobación de estrategias, políticas y límites de exposición de riesgo propuestas por el comité de riesgos y designado responsable de riesgo.

Se deben contar con sistemas de información, donde se registren los riesgos en las bases de datos y genere información oportuna, confiable y consistente para la generación de informes periódicos al Comité de Riesgos y la Junta Directiva.

La gestión de riesgos debe incorporar un manual de control interno, que permita verificar el cumplimiento de las políticas, límites establecidos, procesos y procedimientos en todas las áreas operativas de la constructora.

Debido a que la gestión de riesgos considera a toda la entidad, se debe divulgar y fomentar una cultura organizacional de gestión del riesgo en todos los miembros de la constructora.

Estas políticas son generales para aplicarlas en todas las áreas, relacionadas con los factores de riesgo de la organización, por lo que se debe cumplir lo aquí establecido.

Estructura organizacional para la gestión de riesgos en la constructora.

La constructora debe diseñar una estructura organizativa para gestionar el riesgo según la orientación en COSO ERM 2017, que implique definir las áreas claves de autoridad, mostrando la posición jerárquica de mando, que permita comunicarse con las áreas operativas de la entidad y

para cumplir las metas, resultados y objetivos de la entidad, para ello hay que definir los niveles y funciones principales y actividades a desarrollar según la gestión de riesgos en la organización.

Junta directiva: Será la responsable final de la gestión del riesgo, esta delegará a un comité de riesgos para su implementación adecuada, la cual se propondrá ante la junta directiva y esta tomará la decisión final.

En general las funciones que desarrollará serán las siguientes:

- o Creación de un comité de riesgos con autoridad en toda su gestión;
- o Nombrar a un responsable de la gestión de riesgos competente y se asegurará que tenga autoridad en toda la organización, al cual se le brindarán los recursos necesarios y la capacitación adecuada para el desarrollo de sus funciones;
- o Aprobación de manuales, políticas, herramientas, procedimientos, estrategias para la gestión del riesgo.
- o Analizará y aprobará propuestas del comité de riesgos con respecto a controles adecuados, estrategias, técnicas y metodologías desarrolladas en la exposición de cada riesgo de acuerdo al perfil del riesgo.

Comité de riesgos: Este comité propondrá a la junta directiva las estrategias, políticas de gestión de riesgos, diseñarán herramientas, procedimientos y controles al riesgo, definirán la aceptación de riesgo.

Las funciones que desarrollará serán las siguientes:

- o Informar a la Junta Directiva la ejecución de las estrategias, controles procedimientos y políticas aprobadas;

- o Comunicar a la Junta Directiva sobre los riesgos aceptados, el seguimiento, las consecuencias que tienen y los controles de mitigación adicionales necesarios;
- o Proponer a la Junta Directiva la tolerancia a la exposición de cada de riesgo y las estrategias de gestión para cada uno de ellos; y
- o Monitorear y dar seguimiento a cada riesgo identificado en la matriz de riesgo.

Responsable de riesgos: La constructora debe contar con un encargado responsable de riesgos en las áreas operativas y de apoyo para la gestión de riesgo con recursos suficientes para desarrollar sus actividades, que formará parte del comité de riesgos.

En general las funciones que el responsable de riesgo desarrollará serán las siguientes:

- o Elaborará el proceso de gestión integral de riesgos al interior de la entidad;
- o Diseñará estrategias, políticas, manuales procedimientos y técnicas, para la gestión de riesgos, los cuales propondrá al comité de riesgos y a la junta directiva;
- o Comunicará constantemente y cuando sea oportuna al comité de riesgos y Junta Directiva sobre la gestión de los principales riesgos identificados con posibles soluciones para que sean analizados por el comité y la junta directiva;
- o Dará monitoreo y seguimiento a procedimientos de control y mitigación desarrollados en conjunto con las unidades operativas y las presentará al comité de riesgos y Junta Directiva; y cualquier función que la Junta Directiva considere adecuadas para la correcta gestión de riesgos.

Auditoría interna: Evaluará el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión de cada uno de los riesgos a los que se ve expuesta la entidad que el comité de riesgos y el responsable de riesgos ejecutaran. El rol de auditoría interna debe ser independiente del área encargada de la gestión de riesgos.

En general las funciones de auditoría interna con respecto al riesgo serán.

- o Realizar revisiones a la labor del comité de riesgos y su responsable de riesgos; y
- o Revisar que tan adecuados son los controles implementados para la gestión de riesgos.
- o Revisión del manejo de los riesgos claves.

Áreas operativas: Las distintas áreas de la constructora como cajas, bodegas y sala de ventas deben involucrarse activamente en la gestión de los riesgos, siendo responsables del funcionamiento del Modelo de Gestión de Riesgos dentro de su área. Para ello deben contar con el asesoramiento del área especializada en gestión de riesgos.

Las funciones a desarrollar son las siguientes.

- o Ejecutar y aplicar de primera mano las políticas, manuales, estrategias controles y lineamientos establecidos para la gestión de riesgos en toda la Entidad;
- o Comunicar al responsable de la gestión del riesgo sobre la ocurrencia de eventos de riesgo que pueden impactar negativamente a la constructora; y
- o Proponer posibles soluciones e implementar medidas para la gestión de riesgos en toda la organización.

Técnicas y procedimiento para la evaluación de riesgos en la constructora.

Independientemente de cuales sean las técnicas implementadas, una de las características que debe cumplir es que su beneficio sea superior a su costo o gasto de implementación, por lo que se sugieren técnicas de acuerdo al tamaño de la entidad:

Al momento de diseñar las mejores y adecuadas técnicas para la evaluación del riesgo a implementar se debe considerar, los objetivos, el alcance de la evaluación del riesgo, las necesidades de las partes interesadas, entender el contexto interno, criterios de decisión definidos,

considerar factores humanos, organizacionales y de esta manera determinar cuáles son las técnicas que más se acomodan a nuestro entorno o realidad.

De acuerdo al tamaño de la constructora y al diseño que se pretende lograr con los recursos disponibles, se plantean algunas técnicas para su implementación en el Modelo de Gestión de Riesgos.

- o Sistematizar o estandarizar una metodología basada en la identificación de eventos de riesgo posibles mediante la participación de todos los miembros de cada área de la constructora.
- o Presentar una matriz de riesgos, en la que se haga un inventario de eventos ocurridos y posibles donde se identifique sus causas y consecuencia que servirá para el análisis y evaluación para un adecuado tratamiento.
- o Capacitar constantemente al personal con enfoque de gestión de riesgos y establecer mecanismos de comunicación entre los empleados y el responsable de riesgos sobre ocurrencia de eventos.
- o Elaborar para cada área manuales de control interno, procedimientos, herramientas con enfoque de riesgo.

Establecimiento del contexto de la entidad

Para la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgos, es necesario comprender la entidad, sus objetivos y las estrategias presentes para lograrlos.

Su importancia se muestra por lo siguiente.

- o En la gestión de riesgo se debe tomar en cuenta el contexto de las metas, objetivos y estrategias de la constructora.

- o La posibilidad de no alcanzar los objetivos plasmados por la entidad; en desarrollar una actividad específica, o llevar a cabo un proyecto constituyen riesgos que deben ser gestionados para alcanzar los objetivos.
- o Entender las políticas y los objetivos de la constructora y ver la manera de cómo deben ayudar a definir los criterios que permitan decidir si un riesgo es aceptable o no, que constituye la base para el tratamiento de los mismos.
- o Es importante establecer el alcance de las actividades de gestión de riesgo para establecer el grado o límites que se tendrán en cuenta para gestionar los riesgos, lo cual puede abarcar una parte o toda la organización, esto dependerá de los objetivos que se pretendan alcanzar.
- o Conocer los documentos de consulta como planes estratégicos, contratos, leyes vigentes y o cualquier otra documentación de ayuda.

Es importante definir los riesgos dentro del contexto de la entidad, teniendo en cuenta los objetivos y sus actividades, ya que pueden impactar negativamente en las operaciones y resultados esperados de la constructora, establecer el contexto de la estrategia de riesgo implica considerar los factores internos.

Factores Internos: Es necesario entender los procesos internos que se desarrollan en cajas, bodega y sala de ventas, para evaluar las consecuencias y probabilidades dentro de los controles existentes, la capacidad del talento humano, las fortalezas y debilidades de las políticas establecidas para alcanzar los objetivos, tecnologías, recursos disponibles, la eficiente operatividad y aplicación adecuada de los controles internos mencionados para lograr los resultados y objetivos esperados por la constructora.

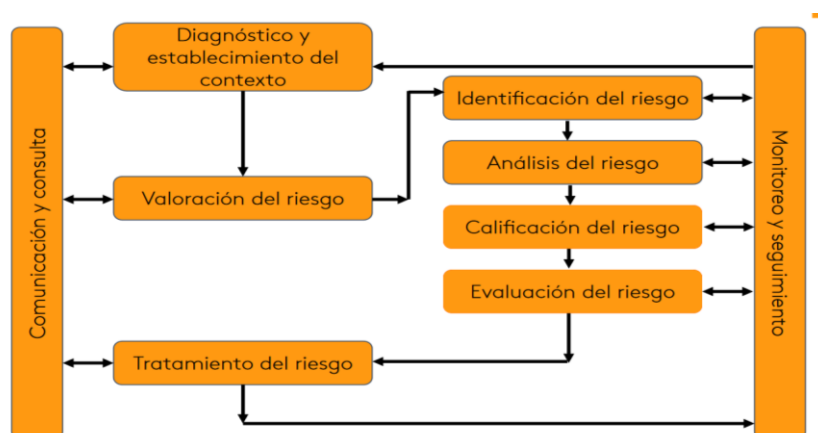
Etapas de la Gestión de Riesgos

Esta propuesta establece cinco etapas para la gestión del riesgo, en el que participaran todos los encargados de las áreas operativas de la entidad, como lo son: caja, bodega y sala de ventas. La siguiente figura muestra las etapas de la gestión de riesgos.

La tabla 4: nos muestra las *Etapas de la Gestión de Riesgos* las cuales forman parte del desarrollo de la propuesta.

El sector industrial específicamente el área de construcción se enfrenta a factores e influencias externas e internas que pueden ocasionar un impacto negativo en sus operaciones, la gestión de riesgo ayuda a las organizaciones a establecer estrategias, lograr sus objetivos y tomar decisiones. Es por ello que a continuación se aplicaran las etapas de la gestión de riesgo para el Modelo de Gestión de Riesgo propuesto para la constructora DIS, S.A de C.V.

Figura 4: *Etapas de la Gestión de riesgos*



Nota: Adaptado de *gestión, administración de riesgos y modelo de control interno* (Castañeda, 2016)

Identificación del Riesgo.

Para las actividades que se desarrollan en la constructora, esta es una de las etapas más importantes en la gestión de los riesgos:

En la tabla 2: *Identificación de riesgos en la constructora DIS, S.A. de C.V.* se detallan los riesgos a lo cuales se les darán tratamiento.

Medición del Riesgo

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación, se analizan considerando su probabilidad e impacto en la entidad, se evalúa el riesgo inherente, que es el riesgo que las entidades tienen sin acción realizada por la administración y el riesgo financiero a través de las operaciones y resultados.

Probabilidad: Se define como la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad en el sistema de gestión de riesgo según ciertas mediciones. (Ver Tabla 3)

Impacto: Hace referencia a la magnitud, efecto o consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo en la cual se puede obtener pérdidas económicas, desventajas o fallas, etc. (Ver Tabla 4)

Tabla 2: Identificación de riesgos en la constructora DIS, S.A. de C.V.

Identificación de riesgos				
Área de riesgo	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia
Cajas	Riesgo Operativo	Responsable de caja con acceso a corte de caja en cualquier momento sin supervisión y sin programación previamente establecida.	La falta de asignación de roles y responsabilidades al personal de área.	Robo de sobrantes de caja.
	Riesgo Operativo	Fallas en la supervisión de las actividades que realiza el responsable de caja.	Manipulación de cortes de caja	Faltantes y sobrantes de caja
	Riesgo de liquidez	Incorrecciones cometidas durante los cobros o pagos de los clientes	Error en cobro de cancelaciones y/o renovaciones de contratos o proyectos ejecutados	Probabilidad de pérdida del dinero y dificultades para el cierre del día
Inventario	Riesgo Operativo	Inventarios sustraídos de bodega.	Falta en controles internos para la entrada y salida de inventario.	Pérdidas significativas al finalizar el año
	Riesgo Operativo	Productos que se vuelvan obsoletos	Falta de un levantamiento inventario permanente. Y de una base de datos detallada con características del producto.	Reclamos por parte del cliente, la empresa debe responder por daños en el producto. La reputación de la empresa se ve afectada
	Riesgo ambiental	Inventarios en bodega dañados por deterioro del techo donde se resguarda.	No se realizan inspecciones periódicas a las instalaciones.	Daños del inventario, pérdidas económicas que afectan al finalizar el ejercicio.
Área de venta	Riesgo Reputacion al	El personal en muchas ocasiones los recibe con desgano o con poca actitud.	Falta de capacitación en atención al cliente	Ventas no materializadas
	Riesgo Reputacion al	Técnicas de venta dominados por el personal de ventas son ineficientes	No existe un protocolo a seguir para que el cliente se sienta importante mientras espera ser atendido.	Clientes insatisfechos, Pérdida de negocio.
	Riesgo Operativo	El personal se siente excluido ya que no es considerado para capacitaciones, o algún bono por buen gestor de ventas.	Falta de interés en el personal del área ya que se considera que solo debe cumplir su responsabilidad.	Empleados de ventas desmotivados.
	Riesgo Operativo	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno.	Falta de supervisiones y controles actitudinales	Malversación de activos y pérdidas económicas

Tabla 3: *Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.*

Probabilidad	Valor	Descripción	Comentario
Muy probable	5	Una vez por semana	Probabilidad que se materialice el riesgo muy alto, 95-100%
Probable	4	Una vez por mes	Probabilidad que se materialice el riesgo alto, 75-94%
Moderado	3	Una vez por semestre	Probabilidad que se materialice el riesgo medio, 50-74%
Improbable	2	Una vez por año	Probabilidad que se materialice el riesgo baja, 25-49%
Muy improbable	1	Cada 5 años	Probabilidad que se materialice el riesgo muy baja, 1-24%

Tabla 4: *Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.*

Impacto	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en la consecución de los objetivos. El impacto es catastrófico se pueden tener pérdidas económicas.
Mayor	4	Impacto medio-alto. El impacto es desastroso. Pero el negocio puede continuar con pérdidas.
Moderado	3	Impacto medio. Las acciones de mitigación son suficientes para que la satisfacción del cliente no se vea influenciada y las pérdidas para la compañía sean nulas o asumibles.
Menor	2	Impacto bajo.
Insignificante	1	Impacto inapreciable. Las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

Grado de exposición o tolerancia al riesgo: Es el valor dado a cada evento de Riesgo identificado en la entidad, el cual distingue su amenaza según el color asignado, es alarmante cuando su calificación tiende hacia el color rojo y tiende a mejorar si el riesgo se desplaza hacia el color verde, cada nivel indica a la administración el tipo de control que se debe aplicar para su mitigación. (Ver Tabla 5)

Una vez se han establecido los parámetros para ponderación de la probabilidad y el impacto, se debe asignar en la matriz de riesgo un valor a la probabilidad y un valor al impacto de ocurrencia de riesgos y determinar el grado de exposición al riesgo. El responsable de riesgo que la junta directiva nombre, será el encargado de definir y asignar un valor a la probabilidad y el impacto, mediante las indagaciones y revisiones con los encargados de áreas.

En la tabla 2 se muestra la identificación de riesgo y en la tabla 3, se muestra la asignación de un valor a la probabilidad y al impacto de ocurrencia de los mismos, en el que se determina el riesgo inherente y la aceptación de estos.

Tabla 5: *Grado de exposición al riesgo.*

Calificación	Control	Descripción
20 a 25	Inaceptable	Inaceptable, requiere una acción inmediata
10 a 16	Aceptable con restricción	Aceptable con restricción, requiere revisión del control y mitigación establecidos
5 a 9	Aceptado con seguimiento	Aceptable, con seguimiento continuo.
3 a 4	Aceptado	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina
1 a 2	Aceptado	Aceptable, se tiene un adecuado sistema de gestión de riesgo.

Tabla 6: Matriz de riesgos- *PROBABILIDAD E IMPACTO.*

Identificación de riesgos			Medición del riesgo			
Área de riesgo	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Proba.	Imp	(P)(I)	Aceptación
Cajas	Riesgo Operativo	Responsable de caja con acceso a corte de caja en cualquier momento sin supervisión y sin programación previamente establecida.	5	4	20	Inaceptable
	Riesgo Operativo	Auditorias no ejecutadas al responsable de caja	5	4	20	Inaceptable
	Riesgo de liquidez	Incorrecciones cometidas durante los cobros o pagos de los clientes	4	4	16	Aceptable con restricción
Inventario	Riesgo Operativo	Inventarios sustraídos de bodega.	4	4	16	Aceptado con seguimiento
	Riesgo Operativo	Productos que se vuelvan obsoletos	4	4	16	Aceptable con restricción
	Riesgo ambiental	Inventarios en bodega dañados por factores	4	4	16	Aceptable con restricción
Área de venta	Riesgo Reputacional	El personal en muchas ocasiones los recibe con desgano o con poca actitud.	4	5	20	Inaceptable
	Riesgo Reputacional	Técnicas de venta dominados por el personal de ventas son ineficientes	3	3	9	Aceptado con seguimiento
	Riesgo Operativo	El personal se siente excluido ya que no es considerado para capacitaciones, o algún bono por buen gestor de ventas.	4	3	12	Aceptable con restricción
	Riesgo Operativo	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno.	3	2	6	Aceptado con seguimiento

Mapa de riesgos y aceptabilidad de la exposición al riesgo

La probabilidad y el impacto de los riesgos identificados, muestra que tan expuesto está el riesgo, y son plasmados en un mapa de calor

Un mapa de calor es una representación visual que muestra las zonas que despiertan más interés, en la cual se consolidan los riesgos encontrados en la matriz de riesgos de cada área. Los cuales pueden ser tolerables, el objetivo de un mapa de riesgos es mejorar la comprensión sobre la naturaleza y el impacto de los riesgos, y mejorar el Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos.

En la siguiente tabla se presenta a manera de ejemploun mapa de riesgo de cinco por cinco de probabilidad e impacto.

Tabla 7: *Detalle de mapa de calor de cinco por cinco.*

A continuación, se muestra en el mapa de calor de los riesgos identificados en la constructora DIS, S.A de C.V.

P R O B A B I L I D A D	Muy alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Moderada	3	3	6	9	12	15
	Baja	2	2	4	6	8	10
	Muy baja	1	1	1	1	1	1
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			IMPACTO				

Tabla 8: Mapa de calor de los riesgos identificados.

P R O B A B I L I D A D	Muy alta	5	0	0	0	2	0
	Alta	4	0	0	1	4	1
	Moderada	3	0	1	1	0	0
	Baja	2	0	0	0	0	0
	Muy baja	1	0	0	0	0	0
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			IMPACTO				

Como se puede observar en la exposición al riesgo se presentan eventos con un grado de exposición aceptado con restricción, lo cuales requiere revisión del control y mitigación establecidos, así mismos eventos inaceptables que requieren gestionarse de inmediato con un grado de riesgo extremo y comprometen los objetivos y operatividad de las actividades diarias de la entidad.

Control y Mitigación

Cuando llegamos a esta fase esperamos que la entidad posea un panorama claro sobre su exposición a los diferentes riesgos identificados lo cual genera una conciencia en la administración que con lleva a la implementación de medidas encaminadas a reducir la probabilidad de ocurrencia de estos eventos. Las medidas se refieren a la implementación de controles para minimizar el impacto de las situaciones que genera riesgo en la entidad e incluso a buscar estrategias para mitigar estos eventos.

La tabla 9, muestra los controles sugeridos y recomendados a los riesgos identificados en la constructora.

Tabla 9: Matriz de riesgos - CONTROLES.

Control y mitigación				
Área de riesgo	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo inherente	Control
Cajas	Riesgo Operativo	Responsable de caja con acceso a corte de caja en cualquier momento sin supervisión y sin programación previamente establecida.	20	Establecer medidas de acceso de consulta de reportes, configurando los usuarios por roles y jerarquías.
	Riesgo Operativo	Auditorias no ejecutadas al responsable de caja	20	Incluir en los planes de auditoría interna exámenes aleatorios a los procedimientos de área de caja
	Riesgo de liquidez	Incorrecciones cometidas durante los cobros o pagos de los clientes	16	Designar a un rol con autoridad para ejecutar corte de caja diario al final del día.
Inventario	Riesgo Operativo	Inventarios sustraídos de bodega.	16	Determinar herramientas de revisión para la entrada y salida física del personal de las instalaciones de la empresa. En un área controlada instalar casilleros o lockers para que el personal pueda dejar sus maletines, bolsones y pertenencias personales.
	Riesgo Operativo	Productos que se vuelvan obsoletos	16	Controlar la vigencia de los bienes en los levantamientos de inventarios y adoptar políticas para la venta de los productos obsoletos para minimizar pérdidas
	Riesgo ambiental	Inventarios en bodega dañados por factores	13	Implementar mantenimientos preventivos y correctivos para las áreas de bodega que vayan de la mano con el levantamiento de inventario.
Área de venta	Riesgo Reputacional	El personal en muchas ocasiones los recibe con desgano o con poca actitud.	20	Planificación de un programa de capacitaciones para personal de ventas, de preferencia que sean periódicas y dinámicas.
	Riesgo Reputacional	Técnicas de venta dominados por el personal de ventas son ineficientes	9	Crear un manual aceptable para la entidad y dárselo a conocer al personal del área.
	Riesgo Operativo	El personal se siente excluido ya que no es considerado para capacitaciones, o algún bono por buen gestor de ventas.	12	Destinar un pequeño presupuesto destinado a premiar la lealtad y beneficios para los empleados que genere compromiso con la organización
	Riesgo Operativo	Personal de ventas provocado a cometer fraude interno.	6	Monitoreo e inspecciones aleatorias del supervisor del área de ventas.

Comunicación y Consulta

En esta fase se realizan planes de comunicación y consulta, con el objetivo de informar y consultar con los encargados de las áreas interesadas internas la metodología de la gestión de riesgos.

La información que ha sido procesada y analizada es comunicada de manera que todos los miembros de la empresa tengan pleno conocimiento de los roles y deberes determinados en la implementación de la metodología, el objetivo que se debe cumplir es que las áreas involucradas estén informadas de la implementación de la gestión de riesgos y de qué manera se van a ir desarrollando las medidas para el tratamiento de riesgos. Para esto es importante que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar una comunicación y control eficaz de los riesgos potenciales que sean identificados.

Para mejorar la comunicación con todos los miembros de la organización se pueden implementar las siguientes recomendaciones.

- o Establecer mecanismos estandarizados de comunicación de eventos de riesgos eficaces y oportunos entre el personal operativo de cada área de la constructora para que con el comité y su responsable de riesgos puedan darle seguimiento y supervisión al riesgo
- o Realizar reuniones periódicas y oportunas con el personal de la entidad en la que se brinden asesorías sobre los nuevos lineamientos implementados, se expliquen expectativas sobre la efectividad de controles establecidos, se intercambien sugerencias para el mejoramiento de la gestión del riesgo.
- o El comité de riesgos y su responsable debe buscar la manera de procesar y depurar la información que se reciba por parte del personal de la entidad sobre los eventos de riesgos

ocurridos y posibles y que estos tengan la posibilidad de sugerir, con el fin de identificar y evaluar para dar la mejor respuesta en tiempo y en forma y que permita al personal de la entidad cumplir con sus responsabilidades. Puede existir comunicación con partes externas (clientes), en la que se reciban denuncias sobre negocios ocultos propuestos por algún miembro de la organización.

Seguimiento y Revisión

El seguimiento tiene que estar presente en todas las etapas de la gestión del riesgo, con el propósito de asegurar y mejorar la eficacia y el diseño del proceso de gestión y mitigación de los riesgos.

El responsable de la gestión de riesgos debe dar seguimiento a los eventos de riesgo pudiendo realizar las siguientes actividades.

- o Seguimiento a la matriz riesgos, determinando un periodo de evaluación ya sea mensual, trimestral o semestral.
- o La periodicidad debe guardar concordancia con los controles definidos en las etapas de la gestión del riesgo.
- o Seguimiento a observaciones y recomendaciones de auditorías externas practicadas.

Informes con Detalles de la Gestión de Riesgos

Al finalizar la gestión y evaluación de riesgos se debe elaborar un informe dirigido al Comité de Riesgos y Junta Directiva. Se pueden elaborar informes especiales para el seguimiento de riesgos y la forma en cómo se gestionan, y de esta manera el organismo con facultades tome decisiones sobre la gestión de riesgo propuesta.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se establecieron las siguientes conclusiones:

- Se determinaron controles internos establecidos en la entidad, pero no se aplican adecuadamente siendo ineficientes y no hay una persona designada responsable que gestione los riesgos, que permita identificarlos determinando probabilidades e impacto ante la ocurrencia de estos.
- No hay cultura de capacitación constante, centrada en riesgos, para que cada jefe de área pueda identificar riesgos, no existiendo herramientas y técnicas para enlistar y proponer posibles soluciones y comunicarlas oportunamente a los responsables de los riesgos.
- La gestión eficaz de los riesgos estratégicos es el eje principal de la creación de valor de la empresa; de manera que se mantenga la competitividad.
- La comunicación con el talento humano en un lenguaje sencillo es parte de la cultura organizacional requerida para lograr un modelo estratégico de gestión de riesgos exitosos.

RECOMENDACIONES

Como parte del análisis y conclusiones obtenidas en el proceso de la investigación, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Los controles internos establecidos por la entidad son deficientes, por lo que se sugiere a la alta gerencia, adquirir compromisos no solo de tomar medidas correctivas si no asigna a un responsable que gestiona el riesgo del que se planteen soluciones anticipadas y puedan elaborarse procedimientos de control y que no solo queden escritos si no busca la manera adecuada y eficiente en su aplicación.
- La constructora DIS, S.A de C.V. debe fomentar una cultura de capacitación a su personal en términos de gestión de riesgos con el fin de que cada jefe de área tenga identificadas cada riesgo y este se lo haga saber el encargado de gestionar los riesgos y este se encargue de implementar las estrategias de seguimiento para mitigar el riesgo.
- Trabajar bajo la guía de un Modelo de Gestión de Riesgos, utilizando los procesos que indica la propuesta elaborada por el equipo para contribuir y agregar valor al logro de los objetivos de la entidad.
- La alta administración debe impulsar una formación de riesgos para que el capital humano de la empresa pueda identificar amenazas internas y externas que concluyan en riesgos críticos que dificulten el logro de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- (Ley de Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios. (1992). *(Ley de Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios*. San Salvador: Diario Oficial.
- Código Tributario. (2000). *Código Tributario*. San Salvador: Diario Oficial.
- Ley General Tributaria Municipal. (1991). *Ley General Tributaria Municipal*. San Salvador: Diario Oficial.
- 31000, I. (2018). *Gestión del riesgo principios y directrices*.
- Actualícese. (23 de julio de 2021). *Control interno: definición, objetivos e importancia*. Obtenido de Actualícese: <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>
- Alfonso, B. N. (09 de mayo de 2022). *Evolución de la Gestión de Riesgos*. Recuperado el 03 de agosto de 2023, de <https://es.linkedin.com/pulse/>:
<https://es.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-de-la-gesti%C3%B3n-del-riesgo-carlos-alfonso-boshell-norman>
- Arévalo, M. C. (12 de octubre de 2022). *piraniAcademy*. Obtenido de piranirisk: <https://www.piranirisk.com/es/blog/tres-tipos-de-mapas-de-riesgo>
- Auditool. (21 de julio de 2016). *Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Obtenido de auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/que-es-coso/>
- Castañeda, J. (2016). *Gestión, Administración de riesgos y modelos de control interno*.
- COAMSS/OPAMSS. (30 de enero de 2023). *El sector salvadoreño de la construcción: Motor del desarrollo y catalizador de la recuperación económica*. Recuperado el 3 de agosto de

2023, de opamss.org.sv: <https://opamss.org.sv/el-sector-salvadoreno-de-la-construccion-motor-del-desarrollo-y-catalizador-de-la-recuperacion-economica/>

Código de Comercio. (1970). *Código de Comercio*. San Salvador: Diario Oficial.

Escobar, H. (08 de junio de 2022). *Análisis comparativos de los Marcos COSO 2013 Y 2017*.

Recuperado el 03 de agosto de 2023, de <https://heyddyesobar.com/>:

<https://heyddyesobar.com/?p=2398>

Financial Crime Academy. (2023). *La historia de la auditoría interna: Evolución, fundamentos y principios de la auditoría interna*. Recuperado el 03 de agosto de 2023, de

<https://financialcrimeacademy.org/>: [https://financialcrimeacademy.org/es/la-historia-de-](https://financialcrimeacademy.org/es/la-historia-de-la-auditoria-interna-evolucion-fundamentos-y-principios-de-la-auditoria-interna/)

[la-auditoria-interna-evolucion-fundamentos-y-principios-de-la-auditoria-interna/](https://financialcrimeacademy.org/es/la-historia-de-la-auditoria-interna-evolucion-fundamentos-y-principios-de-la-auditoria-interna/)

GlobalSuite Solution. (25 de mayo de 2023). *¿Qué es la norma ISO 31000 y para qué sirve?*

Descubre la importancia de la gestión de riesgos en tu organización. Obtenido de

<https://www.globalsuitesolutions.com/>: [https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-](https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-la-norma-iso-31000-y-para-que-sirve/)

[la-norma-iso-31000-y-para-que-sirve/](https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-la-norma-iso-31000-y-para-que-sirve/)

Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. (2018).

Obtenido de [https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/guia-para-la-](https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/guia-para-la-administracion-del-riesgo-y-el-diseno.aspx)

[administracion-del-riesgo-y-el-diseno.aspx](https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/guia-para-la-administracion-del-riesgo-y-el-diseno.aspx)

<https://www.isotools.us/2021/03/02/pasos-para-la-implementacion-de-un-sistema-de-gestion-de-riesgos-con-iso-31000/>. (s.f.).

<https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/guia-para-realizar-la-evaluacion-del-riesgo>.

(s.f.).

<https://www.prosci.com/es/blog/gestion-de-riesgos-evaluacion-y-respuesta>. (s.f.).

Isotools. (2019).

Lexology. (07 de marzo de 2023). *lexology*. Obtenido de *lexology*:

<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=58eaa77f-3222-4994-bf62-1e5ca20b705a>

Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos. (1998). El Salvador: Diario Oficial.

Ley de Incentivo a las Empresas de la Industria de la Construcción. (1990). *LEY DE INCENTIVO A LAS EMPRESAS NACIONALES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION*. San Salvador: Diario Oficial.

Ley de Urbanismo y Construcción. (04 de junio de 1951). *ley_urbanismo_construccion.pdf*.

Obtenido de *ley_urbanismo_construccion.pdf*:

file:///C:/Users/usuario/Downloads/ley_urbanismo_construccion.p

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces. (1993). *Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces*. San Salvador: Diario Oficial.

Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento. (1963). *Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento*. San Salvador: Diario Oficial.

Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría. (2000). *Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría*. Diario Oficial El Salvador. Obtenido de

<https://elsalvador.eregulations.org/media/LEY%20REGULADORA%20DEL%20EJERCICIO%20DE%20LA%20CONTADURIA%2009.pdf>

LYBRAND, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid:

Díaz de Santos, S.A.

Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. (2017). En *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, 2017, pág. 4* (pág. 4).

Recuperado el 03 de agosto de 2023

Norma Internacional ISO 31000. (2018).

Norma Internacional ISO 31000. (2018). *Norma Internacional ISO 31000*.

Pérez Porto, J. G. (13 de noviembre de 2008). *Modelo de gestión - Qué es, definición y concepto*.

Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

T., J. E. (10 de septiembre de 2017). <https://es.linkedin.com/pulse/coso-erm-2017>. Obtenido de

linkedin: [https://es.linkedin.com/pulse/coso-erm-2017-establece-un-antes-y-](https://es.linkedin.com/pulse/coso-erm-2017-establece-un-antes-y-despu%C3%A9s-en-la-de-olaya-t-phd)

[despu%C3%A9s-en-la-de-olaya-t-phd](https://es.linkedin.com/pulse/coso-erm-2017-establece-un-antes-y-despu%C3%A9s-en-la-de-olaya-t-phd)

T., J. L. (04 de noviembre de 2022). *OPM Integral » Blog » Tipos de Riesgos Empresariales*.

Obtenido de opmintegral: <https://opmintegral.com/empresa-estrategia-y-proyectos/tipos-de-riesgos-empresariales/>

Wolinsky, J. I. (01 de mayo de 2003). *Manual de Auditoría para la Gestión de Negocios*.

Obtenido de isbn.cloud: <https://isbn.cloud/9789879156926/manual-de-auditoria-para-la-gestion-de-negocios/>

u.ar/1390/1/TM_Zenklussen.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de entrevista.



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

OBJETIVO: Recopilar información relevante para identificar, analizar y conocer la gestión de riesgos de la empresa dedicada a la construcción para obtener un diagnóstico que contribuya a la elaboración de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos.

PROPOSITO: Recopilar insumos que nos permitan obtener información para la elaboración de una propuesta de Modelo de Gestión de Riesgos, que contribuya a la administración eficiente de los riesgos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Entrevista dirigida a: Gerente General

- 1. ¿De acuerdo con el giro de la organización, cuales considera que son los riesgos a los que se exponen en el desarrollo de las actividades que realizan?**

Cada área dentro de la organización genera sus riesgos, pero de manera general mencionamos las fallas inesperadas en los proyectos, la divulgación de información confidencial, así mismo, personal no capacitado para las actividades, incremento de costos contratando personal para atención al cliente, perdidas en la información financiera entre otros.

1. **¿Según su experiencia y conocimiento de la entidad, qué eventos de riesgos se han presentado en el desarrollo de las actividades?**

El área de contabilidad no se ha presentado mayores inconformidades hasta el momento, sin embargo, por la sensibilidad de la información es natural que sea un área expuesta a los errores humanos o fraudes, a veces en la caja no se audita, pero ya se ha dado que existen faltantes y esto puede ser porque todavía no se ha establecido a alguien que este exclusivamente en esa área en el caso de los inventarios ya se han visto involucrados en situaciones como. Fallas inesperadas en las herramientas electrónicas, Reclamos por parte del cliente, Producto en malas condiciones, Resguardo inadecuado de inventario que pueden ser dañados por causas ambientales como lluvias, terremotos, huracanes, incendio, y el no levantamiento de inventario de manera periódica.

2. **¿Según su apreciación, cuales considera que son las causas que originan los riesgos en la constructora?**

Descuido, en algunos casos la poca experiencia también pasa factura, malas decisiones ya que a veces hay errores que al final perjudican., Concentración de responsabilidades en el rol del Contador, Falta de concientización en la alta administración de la entidad sobre la importancia del cumplimiento de políticas y manuales internos de la empresa. Fallas en controles y supervisión.

3. **¿Qué tipo de procedimientos poseen para la prevención de riesgos?**

La entidad trata de mantenerse actualizado sobre los cumplimientos legales, financieros y fiscales a cuáles está obligado también se reciben supervisiones tanto de auditoría interna, como del mismo contador de la empresa quienes se enfocan en los resultados financieros.

4. ¿Cuáles son las herramientas o instrumentos que utilizan para la identificación y medición de los riesgos?

Existen manuales para algunas áreas de la constructora cuando un empleado considera que algo anda mal informa al supervisor y se trata de corregir sin embargo no tiene un proceso sistemático, tratamos de que el personal esta alerta ante cualquier eventualidad.

5. ¿Qué tipo de acciones tienen establecidos para el control y mitigación de sus riesgos?

Se busca la manera de capacitar al personal en sus áreas, se ha actualizado los requerimientos para la contratación de personal, cuando se presenta un problema se comunica con los jefes inmediato para resolverlo en el instante, se busca la manera de establecer las medidas en el instante.

6. ¿De qué manera los controles internos establecidos en la organización ayudan a la gestión eficiente de riesgos?

Siempre y cuando sean aplicados de manera adecuada y oportuna nos dan sensación de confianza, seguridad y minimización de costos, nos ayudan a reducir pérdidas y gestionar deficiencias en el desarrollo de las actividades.

7. ¿Cómo se divulgan los controles internos establecidos al interior de la empresa?

A través de los canales adecuados, reuniones de jefes y encargados de áreas, sujetándose a futuras supervisiones y contralorías, se comunican las directrices en reuniones con los jefes y cuando se presente situaciones imprevistas se establecen nuevas directrices para minimizarlos, se establecen reuniones para la divulgación de los procesos a desarrollar.

8. ¿Cómo describiría el sistema de control interno establecido al interior de la constructora?

De momento se considera aceptable, pero no significa que este del todo bien, ya que existen riesgos ocultos e inesperados por casos fortuitos, o inadaptación del recurso humano, quizás debería de mejorarse la supervisión para que sean aplicados de una mejor manera y oportuna para que nos den mejor seguridad y confianza, se tienen supervisiones de parte del contador, así como del dueño del negocio, sin embargo, considero que podría mejorarse la supervisión con enfoque de mejora continua, se podrían mejorar aspectos o lineamientos que queden escritos en los manuales y que estos se lleven de primera mano a la práctica.

9. ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para la mejora continua en el sistema de control interno actual de la entidad?

La comunicación efectiva con el personal, la eficiente ejecución y los sistemas de supervisión de resultados actuales y pasados en relación con los esperados así también la aplicación adecuada de los controles ya establecidos, realizar una revisión de los existentes y mejorarlos constantemente, capacitaciones sobre el manejo adecuado de las diferentes áreas de la constructora.

10. ¿Existen responsables de los riesgos en la organización?

Una de las personas que se encuentra al tanto de la operatividad del negocio es el gerente, quien es encargado de supervisar cualquier situación y resolver los conflictos del día a día, tenemos un encargado de auditoría interna que solamente supervisa, recomienda, pero no toma decisiones, estos no son responsables de responder ante pérdidas por los malos procedimientos ejecutados por encargados de áreas, estos realizan auditorías administrativas, por otra parte esta Junta directiva, es como un comité directivo que hace sus reuniones con el objetivo de ventilar situaciones buenas o malas que se estén presentado y tomar las medidas correctivas.

11. ¿A su criterio, qué mejoras aportaría un Modelo de Gestión de Riesgos en las operaciones y resultados económicos esperados?

En general sería beneficioso porque se tendría mayor control sobre los procedimientos aplicados en cada área, se descubrirían las áreas con mayores deficiencias en las cuales poner énfasis, ayudaría a fortalecer el control interno del efectivo lo cual es sumamente importante.

De alguna manera el modelo sería benéfico para cada área que supone mayor eficiencia en la aplicación de controles internos y procedimientos establecidos y evitaría daños por ejemplo en los inventarios, desfase de ciertos productos, lo anterior se materializa en pérdidas económicas para la empresa.