

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA.**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO CON  
ENFOQUE A LA PREVENCIÓN DE RIESGO DE FRAUDE  
APLICADO AL CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL  
“NORWAY”.**

**DÍAZ POZO ESTEFANY CAROLINA**

**DIRECTOR: Mgtr. EFRAÍN ROBERTO BECERRA PAGUAY.**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORÍA INTERNA**

**QUITO, JUNIO 2021**

**DIRECTOR:**

Mgr. Efraín Becerra Paguay

**INFORMANTES:**

Mgr. Idrián Estrella

MBA. Fernando Gamboa

## **DEDICATORIA**

Para mi familia:

Mi querida madre que, con su amor incondicional, es mi fuerza para seguir adelante. Mi adorada ñaña, me motivas a no rendirme con tú apoyo constante. Mi gran guía, mi padre, por cada consejo y momento compartido. Mis abuelitos por su cariño y apoyo desde que era pequeña. Son lo más importante de mi mundo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi director de tesis, por su apoyo constante en el desarrollo de este proyecto, pero a su vez por permitirme conocer a tan excelente persona y profesional. A cada uno de mis profesores, que han marcado mi formación académica y han brindado un conocimiento que va más allá de las aulas.

Un agradecimiento especial a mi novio por apoyarme, e incentivar-me a ser mejor cada día. Y a mis amigos, por formar parte importante en mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA: CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL” NORWAY” .....	4
1.1 Antecedentes del Centro de desarrollo infantil “Norway” .....	4
1.2 Principios de la empresa.....	6
1.2.1 Misión .....	6
1.2.2 Visión.....	6
1.2.3 Valores .....	6
1.2.4 Objetivos .....	7
1.3 Modelo de Negocio .....	8
1.3.1 Datos Informativos .....	9
1.3.2 Servicios que oferta la institución educativa. ....	10
1.3.3 Análisis Interno del Centro Educativo.....	14
1.3.4 Análisis Externo del Centro Educativo.....	20
1.4 Situación Actual de la empresa .....	26
1.4.1 FODA.....	26
2. LA AUDITORIA INTERNA Y EL RIESGO DE FRAUDE .....	28
2.1 La auditoría interna .....	28
2.1.1 Definiciones de la auditoría interna administrativa .....	28
2.1.2 Alcances de la auditoría interna administrativa .....	29
2.1.3 Objetivos de auditoría interna administrativa. ....	29
2.1.4 La auditoría interna administrativa y la externa financiera .....	30
2.2 El riesgo de fraude .....	32
2.2.1 Definición de riesgo.....	32
2.2.2 Definición de fraude .....	32
2.2.3 Clasificación del fraude .....	33
2.2.4 El triángulo del fraude .....	33
2.2.5 Factores de riesgo que indican la ocurrencia de fraude .....	35
2.3 La auditoría interna administrativa y la prevención del riesgo de fraude. ....	37
2.3.1 Prevención del riesgo de fraude.....	38
2.3.2 Elementos básicos para prevenir y detectar el fraude.....	38

2.3.3	Secuencia antifraude .....	39
3.	EL CONTROL INTERNO .....	40
3.1	El control interno.....	40
3.1.1	Definición del control .....	40
3.1.2	Tipos de controles .....	41
3.1.3	Definición del control interno.....	42
3.1.4	Importancia del control interno dentro de la unidad educativa. ....	43
3.2	Marco Integrado de Control Interno .....	44
3.2.1	Los antecedentes del marco integrado del control interno. ....	44
3.2.2	Historia cronológica del marco integrado de control interno. ....	45
3.2.3	¿Por qué el marco integrado de control interno COSO, cambia con el tiempo? .....	46
3.2.4	Estructura de los Marcos integrados de control interno. ....	46
4.	DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM 2017 APLICADO AL CDI “NORWAY” .....	54
4.1	Gestión del riesgo empresarial integrando la estrategia y desempeño.....	54
4.1.1	Beneficios de implementar el COSO ERM 2017 .....	54
4.1.2	La estrategia en función del riesgo para el cumplimiento de los objetivos del negocio para mejorar el desempeño. ....	55
4.1.3	La gestión de riesgo empresarial. ....	56
4.2	COSO ERM 2017. Un marco definido. ....	59
4.2.1	Componentes del COSO ERM 2017 .....	59
4.2.2	Principios del COSO ERM 2017 .....	62
4.3	Aplicación de componentes y principios del COSO ERM 2017, como un manual de control interno aplicado al CDI” Norway”.....	64
4.3.1	Primer componente: Gobierno y cultura.....	65
4.3.2	Segundo componente: Estrategia y Objetivos .....	69
4.3.3	Tercer componente: Desempeño .....	73
4.3.4	Cuarto componente: Revisión.....	77
4.3.5	Quinto componente: Información, comunicación y reporte. ....	79
4.4	Funcionabilidad de un manual de control interno en una situación de emergencia sanitaria.....	81
4.4.1	La enfermedad COVID 19:.....	81
4.4.2	Emergencia Sanitaria en el Ecuador. ....	82
4.4.3	Afectaciones del COVID 19 en el ámbito laboral .....	83

4.4.4	Importancia de un manual de control interno dentro del ámbito laboral en situación de emergencia sanitaria.....	85
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
5.1	Conclusiones .....	86
5.2	Recomendaciones.....	87
	BIBLIOGRAFÍA .....	90

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama estructural.....	15
<b>Ilustración 2.</b> Símbolos de la Norma ANSI para elaborar un diagrama de flujo .....	17
<b>Ilustración 3.</b> Flujograma del proceso de matriculas.....	18
<b>Ilustración 4.</b> Flujograma del proceso de pensiones .....	19
<b>Ilustración 5.</b> Cadena de Valor .....	19
<b>Ilustración 6.</b> Análisis de Competidores Potenciales .....	22
<b>Ilustración 7.</b> Poder de negociación de los clientes.....	23
<b>Ilustración 8.</b> Poder de negociación de los proveedores .....	23
<b>Ilustración 9.</b> Productos Sustitutos .....	24
<b>Ilustración 10.</b> Intensidad de la competencia actual.....	24
<b>Ilustración 11.</b> Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el Centro de Desarrollo Infantil Norway.....	25
<b>Ilustración 12.</b> FODA .....	27
<b>Ilustración 13.</b> Clasificación del fraude.....	33
<b>Ilustración 14.</b> El triángulo del fraude.....	34
<b>Ilustración 15.</b> Elementos básicos para prevenir y disuadir el fraude .....	39
<b>Ilustración 16.</b> Secuencia antifraude .....	39
<b>Ilustración 17.</b> Tipos de controles .....	41
<b>Ilustración 18.</b> Historia cronológica del Marco Integrado de Control Interno.....	45
<b>Ilustración 19.</b> Estructura COSO 1992.....	49
<b>Ilustración 20.</b> Estructura COSO 2004.....	50
<b>Ilustración 21.</b> Estructura COSO 2013.....	51
<b>Ilustración 22.</b> Estructura COSO 2017.....	52
<b>Ilustración 23.</b> Gestión de riesgos empresariales .....	56
<b>Ilustración 24.</b> Los riesgos y la recompensa. ....	57
<b>Ilustración 25.</b> Riesgos relacionados al negocio. ....	58
<b>Ilustración 26.</b> ERM-Tipos de riesgo .....	59
<b>Ilustración 27.</b> Componente gobierno y cultura. Matriz I.....	65
<b>Ilustración 28.</b> Componente gobierno y cultura. Matriz II.....	66
<b>Ilustración 29.</b> Componente gobierno y cultura. Análisis I.....	67
<b>Ilustración 30.</b> Componente gobierno y cultura. Análisis II .....	68
<b>Ilustración 31.</b> Componente estrategia y objetivos. Matriz I .....	69
<b>Ilustración 32.</b> Componente estrategia y objetivos. Matriz II.....	70
<b>Ilustración 33.</b> Componente estrategia y objetivos. Análisis I.....	71
<b>Ilustración 34.</b> Componente estrategia y objetivos. Análisis II.....	72
<b>Ilustración 35.</b> Componente desempeño. Matriz I .....	73
<b>Ilustración 36.</b> Componente desempeño. Matriz II.....	74
<b>Ilustración 37.</b> Componente desempeño. Análisis I.....	75
<b>Ilustración 38.</b> Componente Desempeño. Análisis II.....	76
<b>Ilustración 39.</b> Componente revisión. Matriz I .....	77
<b>Ilustración 40.</b> Componente revisión. Análisis I.....	78
<b>Ilustración 41.</b> Componente información, comunicación y reporte. Matriz I.....	79
<b>Ilustración 42.</b> Componente información, comunicación y reporte. Análisis I.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla. 1.</b> Datos Informativos. ....	9
<b>Tabla. 2.</b> Correlación niveles-edades Educación inicial .....	12
<b>Tabla. 3.</b> Correlación niveles-edades Educación inicial .....	12
<b>Tabla. 4.</b> Servicios Prestados-Precios por horario. ....	13
<b>Tabla. 5.</b> Perfil de cargos y funciones.....	16
<b>Tabla. 6.</b> Criterios para definir objetivos .....	30
<b>Tabla. 7</b> Diferencia entre auditoría interna y externa .....	31
<b>Tabla. 8.</b> Indicadores de riesgo-personas .....	35
<b>Tabla. 9.</b> Indicadores de riesgo-procesos .....	36
<b>Tabla. 10.</b> Indicadores de riesgo-administración .....	36
<b>Tabla. 11.</b> Indicadores de riesgo-sistemas .....	37
<b>Tabla. 12.</b> Secuencia de prevención del fraude.....	38
<b>Tabla. 15.</b> Elementos de Sistema de control interno.....	43
<b>Tabla. 16.</b> Definición de los principios del COSO ERM 2017.....	62
<b>Tabla. 17.</b> Escala de evaluación de las deficiencias de controles y posibilidad de ocurrencia del riesgo. ....	64

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Al norte de la capital entre la calle Atacames y Humberto Albornoz se posiciona el Centro de Desarrollo Infantil “Norway”, el cuál brinda como servicio la educación inicial a niños y niñas desde 12 a 60 meses de edad, dentro de diferentes niveles académicos acorde a las edades de los estudiantes, esta institución que ha trascendido académicamente en el tiempo y ha obtenido un prestigioso reconocimiento dada su excelencia académica. Lamentablemente, ha enfrentado ciertos problemas en el ámbito económico ya que a pesar de cubrir las operaciones regulares del negocio no ha generado remuneraciones económicas relevantes.

Se toma como referencia el marco integrado de control como una guía para diseñar un manual de control interno que este enfocado en detectar y prevenir el riesgo de fraude dentro de las acciones relacionadas con la institución lo que permite no sólo entender a la empresa y su funcionamiento también determina los factores claves en donde se presentan los eventos a considerarse en caso de plantear mejoras o políticas que limiten la ocurrencia de hechos inesperados que dificulten la continuidad del negocio.

Control, riesgo, estrategia y desempeño son términos que se reflejaran de manera continua en este proyecto de investigación. Sin embargo, entender sus definiciones, importancia y aplicaciones dentro esta unidad educativa será lo que marque la diferencia.

## INTRODUCCIÓN

Todas las acciones que realizamos tienen consecuencias, enfrentamos riesgos cada día, y lo único que podemos hacer es dar lo mejor de nosotros para que todo vaya bien. Lo mismo sucede con las empresas, la información que recopilamos nos sirve como pautas para la toma de decisiones. Tanto las empresas grandes como pequeñas necesitan considerar la incertidumbre de que sucedan cosas que no estuvieron planificadas previamente y para ello es importante determinar las acciones que puedan afectar negativamente a la continuidad del negocio y o su vez potenciar actividades que generen efectos positivos en esta.

Se diseña entonces un manual de control interno enfocado en la prevención del riesgo de fraude como una guía para conocer a la organización, encontrar los puntos de interés y evaluar su situación actual planteando de manera eficiente respuestas a estos hechos para lo cual se utilizan estándares de calidad internacional que han sido probados por varias empresas y han evolucionado en el transcurso del tiempo intentando generalizar las definiciones de control interno y adaptarlo a la actualidad.

El centro de desarrollo infantil “Norway” se ha posicionado en el sector como una unidad educativa con más de 10 años, al servicio de la comunidad. Brindado a niños pequeños una educación de calidad, esta institución al igual que muchas otras que se dedican a la educación inicial consideran que para que un negocio prospere es necesario enfocarse especialmente a la prestación del servicio y no en los factores a considerarse para el crecimiento económico de una empresa. El exceso de confianza en su personal, la monotonía, la falta de comunicación directa entre la alta dirección y los colaboradores ha disminuido las capacidades de control que la empresa tiene sobre sus procesos o el manejo del personal incrementando así la probabilidad de que ocurran fraudes ya que muchas de sus normas se han transmitido de manera verbal y no se ha formalizado documentos que demuestran su aplicación.

El marco integrado de control interno incluye al riesgo como algo cotidiano dentro de las últimas actualizaciones emitidas, por eso dentro de su forma práctica intenta alinear componentes y principios del COSO ERM 2017 con la estrategia organizacional mediante un adecuado desempeño, tanto de las funciones realizadas parte de los colaboradores como las verificaciones e inclusión que promueva la gerencia para interrelacionarse con las funciones que realiza cada trabajador y a su vez con la propia organización.

Plantear este tipo de proyectos es una forma de apoyar a las empresas a formalizar las acciones que muchas veces se conocen y ejecutan en la cotidianidad pero que no se ven reflejadas en documentos formales, lo que dificulta la capacitación sobre este tema, otro factor a considerar dentro de este aspecto es que muchas veces los dirigentes consideran que no es necesario implementar manuales de control internos puesto que eso está destinado a empresas grandes, lo que no considera es que no depende el tamaño de la organización sino de la prevención que como propietario de una empresa quieras ejecutar para que el negocio siga creciendo y no presente inconvenientes en el desarrollo de sus actividades.

En este proyecto de investigación no sólo se aprenderán las definiciones de control, riesgo, auditoría interna entre otros también se evaluará su importancia al momento de ejecutar acciones relevantes dentro de las empresas.

# **1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA: CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL” NORWAY”**

## **1.1 Antecedentes del Centro de desarrollo infantil “Norway”**

El Centro de desarrollo infantil “Norway” se fundó como un emprendimiento de dos profesores entusiastas que vieron la necesidad de implementar una educación inicial de calidad, con infraestructura adecuada para los más pequeños de la familia que permitiera a los estudiantes de la comunidad acceder a un servicio profesional a un costo asequible.

La oportunidad surgió al realizar un sondeo de mercado en el barrio de La Comuna, descubriendo así, que existían únicamente guarderías que se encargaban del cuidado diario de los infantes, en espacios reducidos adaptados de viviendas domésticas y que no contaban con los permisos necesarios de funcionamiento.

Con esta idea en mente realizaron una gran inversión para empezar a inicios del año 2007 a construir lo que sería el primer piso de la institución, con una estructura apropiada especialmente para el tamaño de los estos pequeños alumnos, con la ventaja de tener amplias áreas verdes y espacios abiertos de juegos.

A mediados de ese año se presentaron todos los trámites necesarios para el funcionamiento del centro educativo como son las escrituras públicas, PEI, RUC, documentos del representante legal, la aprobación del departamento de bomberos, los permisos municipales y el convenio con el centro de salud.

A finales del 2007 se determinó la estructura interna de la empresa, su jerarquía organizacional para lo cual se escogieron familiares cercanos a los fundadores para cumplir con los cargos importantes convirtiéndose en una empresa familiar. Las planificaciones académicas se realizaron con el nuevo personal seleccionado bajo altos estándares de calidad y con gran experiencia en el campo.

Llegando así a enero de 2008, cuando con todos los permisos necesarios y un personal reducido pero adecuado iniciaron sus funciones y se inauguró el primer período académico en el que contaron con apenas dos profesoras una persona en el área contable y catorce estudiantes matriculados.

Desde sus inicios hasta la fecha actual la institución ha logrado convertirse en la más grande del sector ya que cada año forman parte de sus aulas aproximadamente ciento diez niños que corresponden a su capacidad máxima, la cantidad de estudiantes han crecido de manera proporcional a la infraestructura que posee la empresa, la cual actualmente cuenta en sus instalaciones con cuatro pisos en donde los tres primeros han sido designados como aulas para estudiantes y el último piso es un área de juegos y salón de eventos.

Además, la alta calidad de enseñanza impartida le ha permitido obtener un gran prestigio dentro del sector. Posee cuatro niveles necesarios para cumplir con la educación inicial como son maternal, inicial uno, inicial dos y primero de básica a los cuáles se les brinda una gran preparación en conocimientos, habilidades y desarrollo de destrezas, dónde los niños y niñas pueden optar por actividades complementarias como son inglés, natación, y danza debido a los convenios de la institución en estos temas con otros centros especializados.

## **1.2 Principios de la empresa**

El Centro de Desarrollo Infantil “Norway”, es una institución educativa e inclusiva que impulsa el desarrollo individual de cada uno de sus estudiantes, a través de métodos de enseñanza que fortalecen los conocimientos necesarios para desenvolverse en un entorno competitivo como son: la honestidad, la responsabilidad, la solidaridad, el trabajo en equipo que les permiten tener conductas, actitudes positivas frente al aprendizaje y su aplicación en el entorno.

### *1.2.1 Misión*

“Somos un Centro Educativo que ofrece un ambiente físico y emocional agradable, con personal altamente capacitado a disposición de todos los niños/as del sector, el cual ofrece una educación integral, formando entes creativos, independientes, con capacidad de tomar sus propias decisiones e integrarse a las exigencias de la comunidad, capaces de resolver sus problemas en forma pacífica, basadas en una pedagogía innovadora de amor y de respeto”. (CDINORWAY, 2008)

### *1.2.2 Visión*

“Llegar a ser un Centro Educativo con alto nivel en la formación en valores, brindando así una educación integral acorde a las exigencias del mundo actual construyendo una sociedad compuesta por seres con un alto grado de liderazgos capaces de enfrentar los nuevos retos”. (CDINORWAY, 2008)

### *1.2.3 Valores*

La educación inicial es un proceso de constante aprendizaje basado en experiencias e interacciones que les permiten a los niños y niñas potenciar sus capacidades para

aplicarlas en el transcurso de su vida, por eso el Centro Infantil Norway ha deseado fomentar el aprendizaje de valores en los estudiantes con la aplicación de estos en sus metodologías de enseñanza y tomándolos como base en su estructura, siendo estos los valores más importantes a aplicar:

- ❖ **Respeto:** A cada uno como individuo y al prójimo. El respeto comienza en cada uno de nosotros y nos permite demostrarlo con las personas que nos rodean.
- ❖ **Confianza:** Generar confianza hacia los padres de familia, los niños y a nosotros mismos sobre el cumplimiento correcto de nuestras funciones.
- ❖ **Amabilidad:** Ser amable con las compañeras de trabajo, con los padres de familia, pero especialmente con los niños.
- ❖ **Paciencia:** Ser pacientes en los procesos de enseñanza porque cada uno de nosotros es único.
- ❖ **Colaboración:** Ser colaborativos en el equipo de trabajo, ayudar a la empresa a obtener las metas propuestas.
- ❖ **Comprensión:** Comprender los problemas individuales, familiares y buscar las mejores opciones para generar una solución.
- ❖ **Equidad:** Igualdad con cada uno de los estudiantes, incluir a todos por igual en todas las actividades.
- ❖ **Responsabilidad:** Demostrar responsabilidad en el cumplimiento de las tareas, en los tiempos determinados y con las obligaciones adquiridas.

#### *1.2.4 Objetivos*

Los objetivos plantean la estrategia para conseguir las metas que nos proponemos en un tiempo determinado, por eso son tan importantes en las empresas ya que nos ayudan a determinar que esperamos conseguir con nuestros proyectos.

##### *1.2.4.1 Objetivo General*

Promover un proceso educativo para que surja una persona nueva, inspirada por el carisma, que sea agente del cambio y de su propio desarrollo convirtiéndose en testigo de valores y de las enseñanzas humanas. (CDINORWAY, 2008)

#### *1.2.4.2 Objetivo Específicos*

- ❖ Dar una formación sólida e integral a los niños/as como personas con espíritu creativo, analítico y crítico. (CDINORWAY, 2008)
- ❖ Entregar a la sociedad niños/as comprometidos con el servicio a los demás. (CDINORWAY, 2008)

### **1.3 Modelo de Negocio**

El centro educativo, se basa en ofrecer una educación inicial de calidad en dónde los niños y niñas puedan a través de experiencias, estímulos e interacción desarrollar sus destrezas motrices y las habilidades sociales para adaptarse a su entorno mientras crecen y así cumplir con todas las metas que se propongan.

El liderazgo en costos es la estrategia que utiliza la institución para competir en el mercado de la educación inicial dentro del sector de La Comuna puesto que los precios de los servicios que ofertan son accesibles para los interesados en formar parte de la unidad educativa, donde los padres de familia pagarán no sólo un precio justo por la educación de sus pequeños niños también tendrán como respaldo una educación personalizada basado en mejorar las necesidades individuales de cada estudiante.

El valor agregado que brinda el centro educativo es la capacitación constante en el trabajo colaborativo que debe existir entre las partes involucradas, puesto que de esta manera se obtienen mejores resultados en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes de edades comprendidas desde uno a cinco años además el personal que trabaja con cada grupo posee una amplia experiencia y títulos académicos que los respaldan.

### 1.3.1 Datos Informativos

Las empresas tienen que establecer claramente su ubicación, tipo de negocio o medios de contacto con el fin de entregar o presentar la información referente a los diversos trámites de funcionamiento y administrativos que se necesiten permitiendo también constatar la existencia física de las mismas.

El Ministerio de Educación con el fin de enviar todas las novedades y actualizaciones que se presenten en la reforma educativa o solicitar información que permita a las instituciones de educación básica e inicial, continuar con su funcionamiento ha creado de manera organizada La Unidad Administrativa Distrital.

La Unidad está conformada por varios distritos y en cada uno de estos se encuentra un determinado número de instituciones educativas acorde a la ubicación geográfica que tengan, en el ámbito educativo es importante presentar información real y actualizada ya que cualquier tipo de trámite necesario referente a los estudiantes se manejará según el distrito al que pertenezca.

Para conocimiento general, se indica la información presentada por parte del Centro de Desarrollo Infantil “Noway”:

**Tabla. 1.**Datos Informativos.

<b>Información General</b>	<b>Información Específica</b>
Nombre de la Institución	Centro de Desarrollo Infantil” Norway”
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Parroquia	Belisario Quevedo
Zona	Urbana
Distrito	5
Circuito	Norte
Tipo de Institución	Particular
Dirección:	Atacames N-2626 y Humberto Albornoz
Teléfono:	(02) 3203414
E-mail:	<a href="mailto:cdinorway@hotmail.com">cdinorway@hotmail.com</a>

**Fuente:** Proyecto Educativo Institucional (2013-2014)

**Elaborado por:** Centro de Desarrollo Infantil” Norway”

### *1.3.2 Servicios que oferta la institución educativa.*

El Centro de Desarrollo Infantil Norway, oferta el servicio de educación en un segmento determinado conocido como educación inicial el cuál fortalecen las capacidades cognitivas, sociales, emocionales y lingüísticas que aplicarán a lo largo de su vida los infantes de edades comprendidas entre doce y sesenta meses de edad.

Los servicios que ofrece el centro educativo cumplen con varios componentes de calidad en los que se incluye la participación familiar, la interacción con la comunidad, planes educativos en donde se involucra también la salud preventiva planes de alimentación nutritivos junto con una infraestructura que refleje un ambiente educativo donde los estudiantes puedan sentirse protegidos.

#### *1.3.2.1 Importancia de la educación inicial*

La educación obligatoria en nuestro país empieza en primero de básica y no es un requisito pasar por una educación inicial para ingresar a este nivel, esta propuesta se fundamente en que los niños de temprana edad deberían interactuar más con sus padres y sus familias para desenvolverse en un ámbito afectivo que les permita descubrir sus necesidades individuales y tener experiencias que les sirvan en su crecimiento.

Sin embargo, la situación económica que enfrenta el país ha incentivado en muchos hogares a que ambos padres trabajen al mismo tiempo, realizando actividades independientes o con relación de dependencia con el fin de obtener los recursos económicos suficientes para cubrir las necesidades básicas de cada familia, procurando siempre tener tiempo de calidad con sus hijos sean pequeños momentos entre semana o aprovechando los fines de semana.

Demostrando también la necesidad de la existencia de los centros infantiles en todo el territorio ecuatoriano ya que estas instituciones cuentan con las instalaciones adecuadas para realizar actividades al aire libre, cumplen con todos los parámetros de seguridad, pero especialmente trabajan con profesionales capacitados para potenciar el desenvolvimiento cognitivo, psicosocial, psicomotor, afectivo de identidad y autonomía de cada uno de los niños y niñas que ingresan a la institución.

La metodología utilizada por los centros infantiles no refleja un sistema estricto de calificaciones, ya que la mayor parte de conocimiento se genera a través de la experimentación al momento de realizar actividades, las cuales son variadas e incentivan a los estudiantes a aprender jugando.

La educación inicial es importante porque permite a los niños y niñas prepararse para el régimen escolarizado, ya que de manera paulatina se incentiva a los estudiantes a cumplir con sus obligaciones y se crean rutinas que fomenta la puntualidad, responsabilidad, pero sobre todo el respeto.

Además, en el ámbito social aprenden a relacionarse con sus compañeros lo que les permite ser tolerantes con las diferencias, amables, empáticos, afectivos, solidarios mientras que de manera personal cada obstáculo por más simple que sea les ayuda a ser más fuertes para de manera independiente cumplir con sus metas.

#### *1.3.2.2 Niveles educativos del Centro de Desarrollo Infantil “Norway”*

El centro educativo cumple con las normativas vigentes de educación y divide a los estudiantes por niveles instrucción según los parámetros establecidos por los dos entes reguladores que son Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIESS) y el Ministerio con el propósito de ayudar a la comunidad a acceder a una educación de alto.

Tomando como referencia la “Norma Técnica de Desarrollo Infantil Integral *Modalidad Institucional/CIBV-CDI*” (MIES, 2014) norma emitida y regulada por el MIES el centro educativo “Norway” aplica estos parámetros y fomenta la educación inicial inclusiva con los niveles Maternal, Inicial I e Inicial II ya que están dentro de los rangos de edad que corresponden a este criterio. Para cada nivel se ha creado la cantidad de paralelos necesarios que receipte de manera adecuada la cantidad de estudiantes matriculados, en donde cada sección cuenta con un profesor titular que cumple con los requisitos académicos y un auxiliar de parvulario que ayuda en el soporte de las operaciones.

**Tabla. 2.** Correlación niveles-edades Educación inicial

<b>Nivel</b>	<b>Edad (Meses)</b>	<b>Número de paralelos.</b>
Maternal	12-24	1
Inicia 1	25-36	2
Inicial 2	37-48	2

**Fuente:** Ministerio de Inclusión Económica y Social. Acuerdo No.0024-14 (2018)  
**Elaborado por:** Centro de Desarrollo Infantil” Norway”

La Unidad educativa, pone a disposición de los representantes la preparación de los estudiantes en el nivel preparatorio conocido comúnmente como primero de básica y corresponde al primer nivel de la educación básica obligatoria.

El Acuerdo Ministerial No.0232-13 “Normativa que establece y regula la matrícula al primer año de educación básica” (Educación, Acuerdo 0232-13, 2013), determina que el Ministerio de Educación es el ente regulador y controlador del cumplimiento de los parámetros, requisitos para el correcto funcionamiento de este nivel en la institución.

**Tabla. 3.** Correlación niveles-edades Educación inicial

<b>Nivel</b>	<b>Edad (Años)</b>	<b>Número de paralelos.</b>
Primero de básica	5	1

**Fuente:** Ministerio de Inclusión Económica y Social. Acuerdo No.0024-14 (2018)  
**Elaborado por:** Centro de Desarrollo Infantil” Norway”

El centro educativo cuenta únicamente con un paralelo en este nivel, el cual está a cargo de una profesora titular que posee todos los requisitos académicos para desarrollar sus actividades de enseñanza. Este curso tiene un máximo de diez estudiantes por aula, por lo cual no es necesario el personal de apoyo.

### 1.3.2.3 Precios de los servicios que oferta el centro educativo

Las familias necesitan un lugar para la educación de sus niños pequeños que se adapten a sus necesidades económicas y horarios flexibles que les permitan organizarse con sus actividades diarias, por ello el centro educativo ha implementado la oferta de servicios en función a los horarios para lo cuál ha tomado como referencia los acuerdos ministeriales emitidos por el ministerio de educación en relación con el cobro de pensiones y matrículas en las instituciones de carácter privado.

**Tabla. 4.** Servicios Prestados-Precios por horario.

<b>Servicio.</b>	<b>Horario</b>	<b>Precio</b>
Matricula		\$30,00
Medio tiempo	7:00-12:30	\$60,00
Medio tiempo con almuerzo	7:00-14:30	\$90,00
Tiempo completo	7:00-17:30	\$115,00

**Fuente:** Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación. (2014)

**Elaborado por:** Centro de Desarrollo Infantil” Norway”

La matrícula es un valor que se cancela por única vez al inicio del año escolar, este valor permite a los padres de familia separar el cupo del estudiante dentro de la institución. Otro rubro importante es el de las pensiones, estos valores corresponden a los servicios de educación prestados por la institución y se cobran de manera mensual los primeros diez días de cada mes.

Los horarios de clase determinan entonces tres grupos en los que se realizan diferentes actividades, destacando el primer segmento conocido como servicio de educación de medio tiempo, que corresponde a la educación directa que tiene el niño con el docente en el nivel acorde a su edad, los que deseen después de estas actividades quedarse a almorzar dentro de la institución y entrarán en el grupo de medio tiempo con almuerzo.

El tercer grupo, ofrece el servicio de cuidado diario en la jornada vespertina, en la cual se entrega un refrigerio a media tarde y se ayuda a los estudiantes con sus actividades escolares, este horario se adapta especialmente a los representantes que confía a la institución el cuidado de sus hijos mientras ellos terminan su horario de trabajo.

Los precios se establecen acorde a la normativa vigente y cumplen con los requisitos necesarios de aceptación por parte del MIES y el Ministerio de Educación, estos valores corresponden al servicio prestado por parte de la unidad educativa al generar bienestar en los niños acorde a los servicios prestados y en los horarios en que los estudiantes permanecen dentro de las instalaciones.

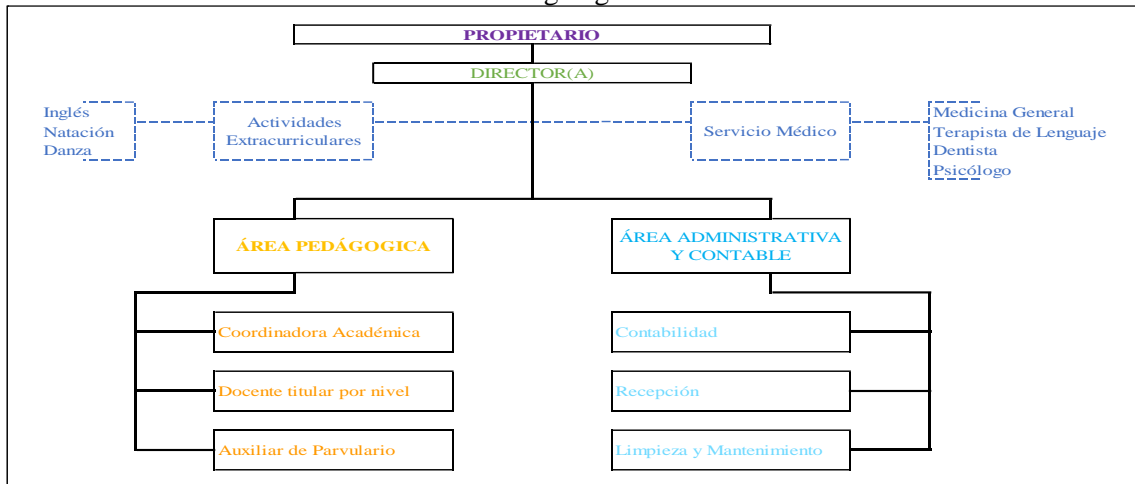
### *1.3.3 Análisis Interno del Centro Educativo*

Al analizar la organización interna que tiene el Centro de Desarrollo Infantil Norway podemos entender la comunicación que existe dentro de la empresa, el flujo de trabajo, los principales procesos y su funcionamiento, la estructura, pero sobre todo obtenemos información clara, directa y objetiva que nos permitirá entender el giro del negocio.

### 1.3.3.1 Organigrama Estructural

El organigrama estructural de la empresa refleja la autoridad mediante una cadena de mando que genera responsabilidades a cada nivel existente en la empresa.

**Ilustración 1.** Organigrama estructural



**Fuente:** Centro de Desarrollo Infantil” Norway”

**Elaborado por:** Díaz Estefany

Normalmente las empresas pequeñas tienen pocos departamentos dentro de su estructura como es el caso del centro educativo que posee únicamente una sección pedagógica y otra administrativa contable, debido a que las actividades se realizan por un personal reducido y se entregan varias funciones a la misma persona encargada de cada área. Por otra parte, es más económico y eficiente tercerizar las actividades de salud y extracurriculares puesto que no se invierte en los instrumentos ni el personal necesarios para estas funciones.

### 1.3.3.2 Perfil de cargos y funciones

Tener un negocio exitoso depende en su mayoría de como la unidad educativa logra cumplir con sus metas de manera eficiente, acertada y ágil para ello es necesario contar con un excelente equipo de trabajo podrá marcar una diferencia significativa con la competencia

**Tabla. 5.** Perfil de cargos y funciones

ÁREA	CARGO	FORMACIÓN	PERFIL Y HABILIDADES	FUNCIONES
Dirección	<i>Propietario</i>	Profesional de tercer nivel que, tenga experiencia en el desarrollo de programas similares	Inversionista que aporta el capital para la creación de la empresa  -Capacidad de liderazgo. -Competencias Administrativas.	-Controlar los informes presentados tanto económicos como pedagógicos. -Dirigir y motivar al personal a cumplir con las metas.
	<i>Director(a)</i>	Profesional de cuarto nivel en educación que tenga experiencia de al menos un año en cargos de director o jefe de programa	Docente coordinador de las diversas funciones que se realizan en la institución.  -Empatía. -Liderazgo. -Paciencia. -Curiosidad.	-Supervisar todas las áreas de la empresa. -Delimitar la planificación pedagógica. -Solucionar los problemas que afronte la institución. -Orientación al logro.
Pedagógico	<i>Coordinadora Académica</i>	Profesional de tercer nivel en educación, que tenga experiencia en la dirección de grupos de trabajo.	Profesional encargado de asignar las tareas a cada uno de los integrantes de su equipo y verificar su cumplimiento.  -Liderazgo -Resolución de Conflictos	-Verificar el cumplimiento de diversas actividades que mejoren el rendimiento en las acciones realizadas. -Apoyar la implementación de planes, programas y estrategias.
	<i>Docente Titular</i>	Profesional de tercer nivel en educación, que tenga experiencia en el ámbito educativo.	Docente encargado de un determinado curso o nivel.  -Creatividad. -Trabajo en Equipo. -Orientación al logro	-Encargarse de un nivel o grupo de trabajo. -Identificar inconvenientes en la inclusión. -Plantear mejoras para los problemas
	<i>Auxiliar</i>	Profesional de nivel tecnológico en educación o áreas afines.	Educador encargado de dar soporte el profesor encargado del curso o nivel.  -Creativo -Proactivo	-Ayudar al docente titular a impartir conocimiento. -Realizar manualidades y planificaciones.

Adm. - Contable	Contadora	Profesional de tercer nivel en áreas contables que tenga experiencia en el segmento educativo	Contador encargado de la situación económica de la institución.  -Honesto -Responsable -Competencias Administrativas -Proactivo	-Generar reportes financieros que describan la situación económica de la empresa. -Recibir los pagos generados por el servicio y generar la documentación necesaria
	Recepcionista	Profesional de nivel tecnológico en administración, que tenga experiencia el área	Profesional encargado de generar una buena relación entre el cliente y la empresa.  -Responsable -Amable -Proactivo -Trabajo en equipo. -Creativo -Resolución de Conflictos	-Recibir y brindar información a los clientes. -Elaborar certificados o documentos necesarios. -Atender las llamadas telefónicas y manejar las redes sociales.

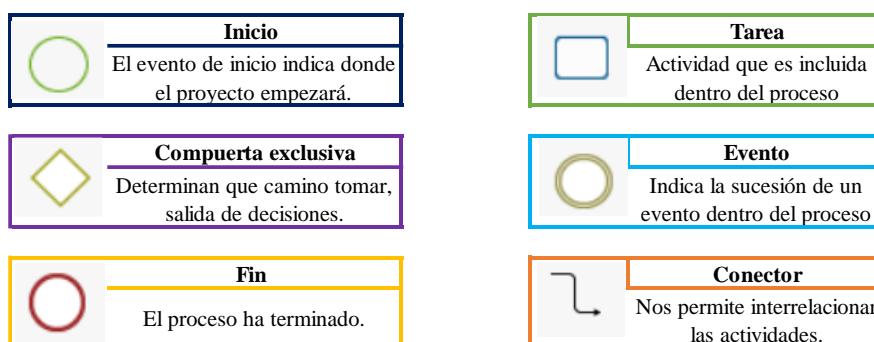
**Fuente:** SDII

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 1.3.3.3 Principales Procesos de la institución

La unidad educativa cuenta con dos procesos principales que genera los ingresos percibidos en su gran mayoría, por lo cual es importante entenderlos y conocerlos para detectar posibles falencias y presentar recomendaciones.

**Ilustración 2.** Símbolos de la Norma ANSI para elaborar un diagrama de flujo

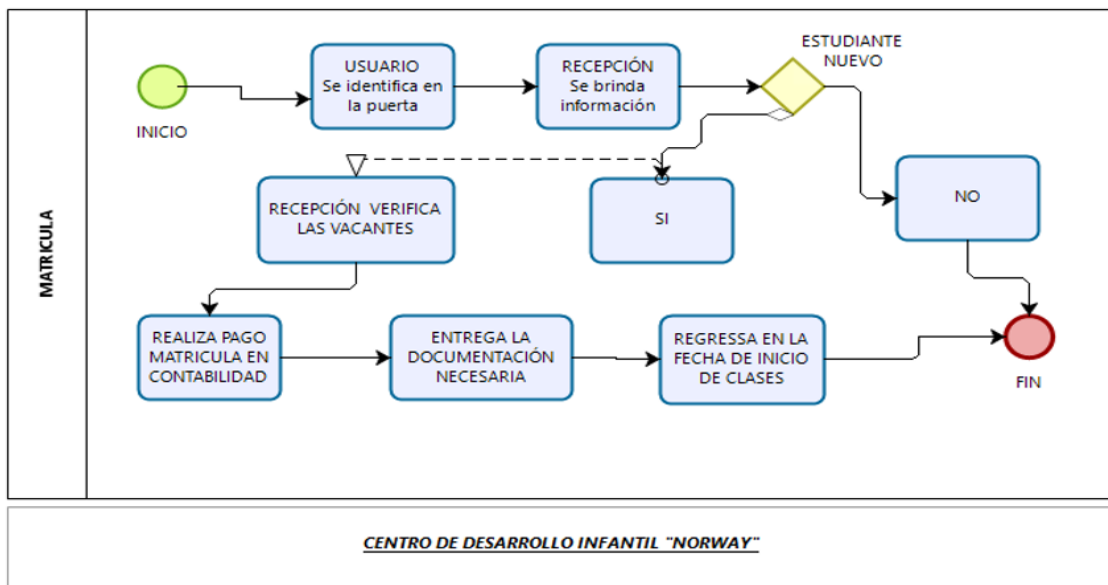


**Fuente:** Bizagi Modeler

**Elaborado por:** Díaz Estefany

El Centro de desarrollo infantil Norway realiza el cobro de matrículas como una constancia de la continuidad o inscripción del estudiante en cada nuevo período académico, normalmente este proceso se genera un mes antes de empezar las clases en la región, es un valor no reembolsable y sirve especialmente para cubrir los gastos administrativos de la empresa.

**Ilustración 3.**Flujograma del proceso de matrículas



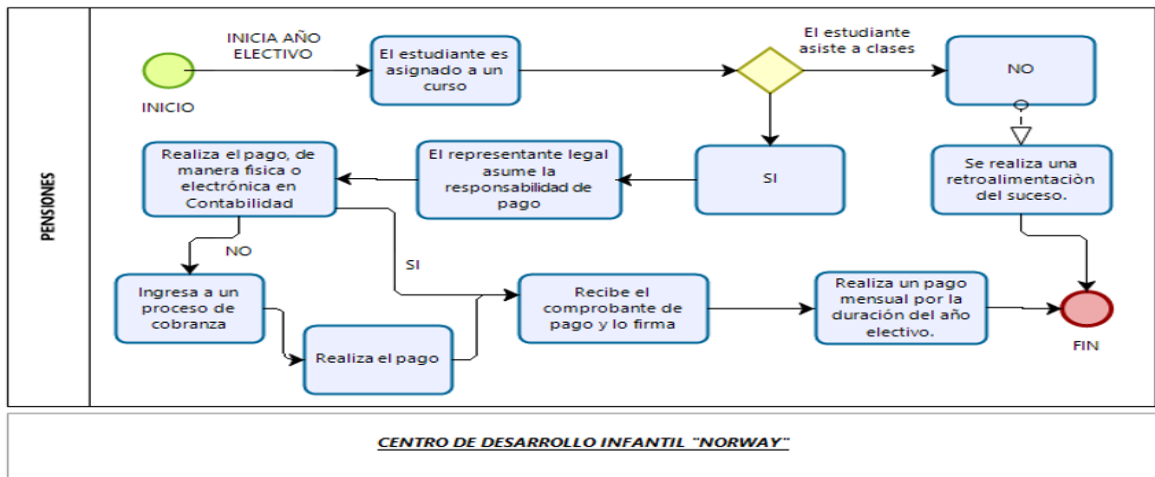
**Fuente:** CDI Norway - Bizagi Modeler

**Elaborado por:** Díaz Estefany

La subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación emite cada año lectivo los valores aprobados para cada institución educativa que haya presentado la información relativa a los costos de la educación, de esta manera determina los valores que la unidad académica podrá cobrar por prestar el servicio.

El proceso más importante dentro de la unidad educativa es el de las pensiones ya que se realiza de manera constante mes a mes. Estos rubros permiten cubrir todas las necesidades de la institución.

**Ilustración 4.** Flujograma del proceso de pensiones



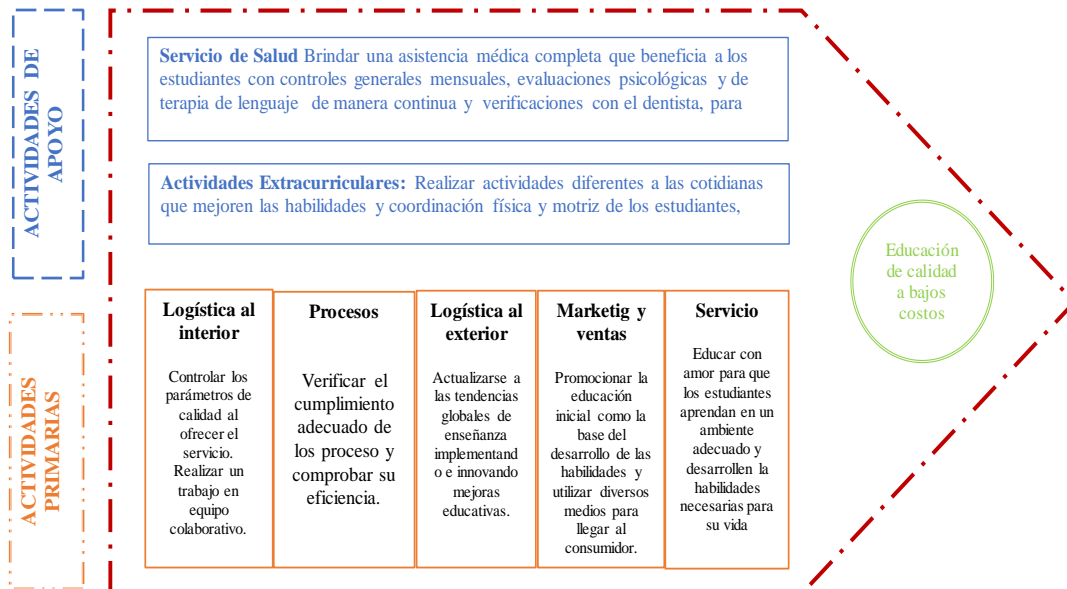
**Fuente:** CDI Norway - Bizagi Modeler

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 1.3.3.4 Cadena de Valor

Superar a la competencia significa determinar nuestra ventaja competitiva y aprovecharla a nuestro favor, esto se consigue a través de herramientas de análisis estratégico como es la cadena de valor ya que nos permite encontrar actividades más importantes del centro educativo y entender su funcionamiento.

**Ilustración 5.** Cadena de Valor



**Fuente:** Centro de Desarrollo Infantil Norway

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### *1.3.4 Análisis Externo del Centro Educativo*

Los seres humanos somos sociales y al relacionarnos con otros descubrimos nuestras fortalezas, pero también nuestras debilidades. Las empresas son personas jurídicas que también necesitan encontrar similitudes con otras organizaciones que realicen las mismas actividades para aprender de estas de sus ventajas y de sus debilidades. Por eso es necesario evaluar nuestra competencia para poder superarla.

##### *1.3.4.1 Evaluación del entorno*

Atraer la atención de nuestros clientes depende de varios factores entre ellos conocerlos, entenderlos y brindarles el servicio que buscan o necesitan a un precio que puedan acceder presentándoles más ventajas y beneficios que la competencia, para ello es importante evaluar las costumbres, comportamientos y características especiales que tiene determinado lugar.

##### *1.3.4.1.1 Ubicación Geográfica*

Dentro de la evaluación del entorno, lo primero que realizaremos es un posicionamiento geográfico de la institución puesto que nos permite entender las normas del barrio La Comuna de Santa Clara, como que los moradores del sector escogen cada año a una junta directiva o cabildo que se encarga de manifestar las leyes de la comuna ya que el Municipio de Quito no tiene restricción en el lugar es decir, los habitantes no pagan impuestos y tampoco tienen escrituras por lo tanto, las propiedades de este sección han pasado de familia en familia por generaciones y es difícil para cualquier emprendedor ingresar a este mercado si no tiene conocidos disminuyendo así considerablemente la competencia.

#### *1.3.4.1.2 Situación Económica*

Tomaremos en cuenta la situación económica ya que en base a esta definiremos nuestro precio al público, en este caso la clase es media en su mayoría y pueden costear el pago de nuestros servicios con el precio que nos manejamos actualmente sin inconvenientes, al igual que en muchos también existe un grupo que desea acceder a nuestros servicios pero no puede pagar los valores totales y para ellos se presentan opciones como becas que es una contribución por parte de la institución a la comunidad.

#### *1.3.4.1.3 Oferta*

Los servicios que ofrece el Centro Infantil Norway, tienen una diferencia significativa con los existentes en el sector, puesto que fue el primero en presentar la educación inicial como una forma de aprendizaje académico, con profesionales capacitados para cada nivel de enseñanza, y no sólo como para el cuidado diario de los niños como existía previamente. Mientras que dentro de su infraestructura no es una adaptación de una casa como son las otras unidades académicas del sector más bien esta diseñada cuidadosamente en base al tamaño de los estudiantes, su edad e intereses.

#### *1.3.4.1.4 Demanda*

Existe una gran demanda de este servicio educativo en el sector, por lo cual el Centro Infantil Norway ha tenido una gran acogida por los vecinos de La Comuna, ya que especialmente para el nivel preparatorio los padres de familia tienen que buscar escuelas o colegios grandes que no tienen una educación tan personalizada como la institución y los otros niveles tienen solo instituciones municipales aledañas donde la cantidad de alumnos por aula es casi el doble de los alumnos permitidos por nivel en la unidad educativa.

Prestar servicios de manera casi personalizada a cada estudiante ha permitido una demanda constante de solicitudes de ingreso a la institución por que se reconoce además que los beneficios adicionales y complementarios como el servicio médico y las actividades extracurriculares no lo brinda ningún otro lugar en el sector.

### 1.3.4.2 Entorno Especifico: Las 5 fuerzas de Porter

Este modelo estratégico fue diseñado en el año de 1979 por Michael Eugene Porter y es relevante para entender a la competencia y como su existencia puede afectar a la unidad educativa dentro de la industria esto se realiza a través del análisis de las oportunidades y amenazas de una determinada área. (Ucha, 2020)

#### 1.3.4.2.1 Competidores Potenciales

Evaluar los posibles factores y amenazas a considerar para el ingreso de nuevos competidores en el segmento de la educación inicial y preparatoria que puedan afectar al CDI Norway, en este caso mientras más atractivo sea los sectores más participantes potenciales habrá.

**Ilustración 6.** Análisis de Competidores Potenciales

ANÁLISIS DEL CDINORWAY			MATRIZ		
La amenaza de nuevos participantes es mucha cuando:	Alta	Baja	La amenaza de nuevos participantes es mucha cuando:	Alta	Baja
Las economías de escala son		X	Las economías de escala son		X
La diferenciación del producto es	X		La diferenciación del producto es		X
Los requerimientos de capital son	X		Los requerimientos de capital son		X
Los costos por cambiar de proveedor son		X	Los costos por cambiar de proveedor son		X
El control de las empresas establecidas sobre los canales de distribución es		X	El control de las empresas establecidas sobre los canales de distribución es		X
El conocimiento patentado de las empresas establecidas es	X		El conocimiento patentado de las empresas establecidas es		X
El acceso de las empresas establecidas a las materias primas es	X		El acceso de las empresas establecidas a las materias prima es		X
El acceso de las empresas establecidas a subsidios del gobierno es	X		El acceso de las empresas establecidas a subsidios del gobierno es		X
<b>TOTAL:</b>	3 correctas				

**Fuente:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Marciniak, 2017).

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 1.3.4.2.2 Poder de negociación de los clientes

Se refiere a la capacidad de imponer condiciones al momento de ejecutar el intercambio de un servicio por un precio, por ello mientras mayor sea el poder del cliente, la industria es menos atrayente. La institución busca brindar el mejor servicio para atraer más clientes. Sin embargo, tiene que imponer límites a las acciones de los padres de familia para mantener el respeto mutuo.

**Ilustración 7.** Poder de negociación de los clientes.

ANÁLISIS DEL CDINORWAY		
El poder de los clientes es mucho cuando	Alta	Baja
La concentración de los clientes respecto de los proveedores es		X
Los costos por cambiar de proveedor son	X	
La diferenciación del producto de los proveedores es		X
La amenaza de una integración hacia atrás de los proveedores es		X
La cantidad de las ganancias del cliente es	X	
La importancia de los insumos de los proveedores para la calidad del producto final del comprador es		X
<b>TOTAL:</b>	<i>2 correctas</i>	

MATRIZ		
El poder de los clientes es mucho cuando	Alta	Baja
La concentración de los compradores respecto de los proveedores es	X	
Los costos por cambiar de proveedor son		X
La diferenciación del producto de los proveedores es		X
La amenaza de una integración hacia atrás de los proveedores es	X	
La cantidad de las ganancias del comprador es		X
La importancia de los insumos de los proveedores para la calidad del producto final del comprador es		X

**Fuente:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Marciniak, 2017).

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 1.3.4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Determinar la dependencia que tenga una empresa de su proveedor es importante para verificar el poder que tendrá este sobre el desarrollo las actividades de la organización o su presentación de su producto final. En el caso de la unidad educativa, se trata de mantener un buen contacto con los proveedores, pero no son necesarios para el funcionamiento de la institución, son más bien un servicio complementario.

**Ilustración 8.** Poder de negociación de los proveedores

ANÁLISIS DEL CDINORWAY		
El poder de los proveedores es mucho cuando	Alta	Baja
La concentración respecto del sector del comprador es		X
La disponibilidad de productos sustitutos es	X	
La importancia del cliente para el proveedor es	X	
La diferenciación de los productos y servicios del proveedor es		X
Los costos por cambiar de proveedor para el comprador son	X	
La amenaza de una integración futura de proveedores es	X	
<b>TOTAL:</b>	<i>2 correctas</i>	

MATRIZ		
PEl poder de los proveedores es mucho cuando	Alta	Baja
La concentración respecto del sector del comprador es	X	
La disponibilidad de productos sustitutos es		X
La importancia del cliente para el proveedor es		X
La diferenciación de los productos y servicios del proveedor es	X	
Los costos por cambiar de proveedor para el comprador son	X	
La amenaza de una integración futura de proveedores es	X	

**Fuente:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Marciniak, 2017).

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 1.3.4.2.4 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son bienes o servicios que pueden satisfacer las mismas necesidades, esto quiere decir que mientras existan más productos sustitutos, la industria será más atractiva. En el caso de la institución los productos sustitutos serán los ofertados por las instituciones fiscomisionales o fiscales en ciertos casos también las escuelas grandes, pueden ofrecer servicios similares que capten la atención de los padres de familia.

**Ilustración 9.**Productos Sustitutos

ANÁLISIS DEL CDINORWAY		
La amenaza de productos sustitutos es mucha cuando	Alta	Baja
La diferenciación del producto sustituto es		X
La tasa de mejoría en la relación precio-desempeño del producto sustituto es	X	
<b>TOTAL:</b>	<i>1 correcta</i>	

MATRIZ		
La amenaza de productos sustitutos es mucha cuando	Alta	Baja
La diferenciación del producto sustituto es	X	
La tasa de mejoría en la relación precio-desempeño del producto sustituto es	X	

**Fuente:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Marciniak, 2017)

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 1.3.4.2.5 Intensidad de la competencia actual

Conocer a nuestros competidores y su segmento de enfoque nos permite determinar si la rivalidad es alta o baja, además podemos evaluar nuestra posición actual y la situación de nuestra competencia; para el centro educativo la competencia ha crecido con los años.

**Ilustración 10.**Intensidad de la competencia actual

ANÁLISIS DEL CDINORWAY		
La intensidad de la rivalidad de la competencia es mucha cuando	Alta	Baja
La cantidad de competidores es	X	
La tasa de crecimiento del sector industrial es	X	
Los costos fijos son	X	
Los costos de almacenaje son		X
La diferenciación del producto es	X	
Los costos por cambiar de proveedor son		X
Las barreras a la salida son	X	
Los intereses estratégicos son		X
<b>TOTAL:</b>	<i>4 correctas</i>	

MATRIZ		
La intensidad de la rivalidad de la competencia es mucha cuando	Alta	Baja
La cantidad de competidores es	X	
La tasa de crecimiento del sector industrial es		X
Los costos fijos son	X	
Los costos de almacenaje son	X	
La diferenciación del producto es		X
Los costos por cambiar e proveedor son		X
Las barreras a la salida son	X	
Los intereses estratégicos son	X	

**Fuente:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Marciniak, 2017)

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 1.3.4.2.6 Resultados del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Realizar este análisis nos permite identificar las necesidades y posicionamiento del centro educativo frente a nuestro entorno externo en el que se consideran actores como los clientes, los proveedores y los competidores.

**Ilustración 11.** Análisis de las 5 fuerzas de Porter en el Centro de Desarrollo Infantil Norway

ANÁLISIS DEL CDI NORWAY				
Variable	Resultado	Baja	Normal	Alta
La amenaza de nuevos participantes es mucha cuando:	38%	0% - 40%	41% - 75%	76% - 100%
El poder de los compradores es mucho cuando	33%	0% - 40%	41% - 75%	76% - 100%
El poder de los proveedores es mucho cuando	33%	0% - 40%	41% - 75%	76% - 100%
La amenaza de productos sustitutos es mucha cuando	50%	0% - 40%	41% - 75%	76% - 100%
La intensidad de la rivalidad de la competencia es mucha cuando	50%	0% - 40%	41% - 75%	76% - 100%

**Fuente:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter. (Marciniak, 2017)

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

Se determina entonces que la institución tiene una amenaza baja al ingreso de nuevos participantes en la industria, además los clientes pueden opinar pero no pueden dominar el servicio brindado por la unidad educativa en donde los proveedores generan un valor adicional importante, pero tiene un nivel bajo de influencia sobre las actividades que realiza la empresa; es importante considerar también que tanto la amenaza de productos similares como la rivalidad de la competencia se encuentra en un rango normal pero ha incrementado en los últimos años por eso es necesario continuar con mejoras que permitan superar a los rivales.

### 1.3.4.3 Enfoque competitivo

El enfoque competitivo de la empresa utilizará una estrategia de costos bajos y excelente calidad de servicio que le permitirá diferenciarse de la competencia al posicionarse como la mejor unidad educativa del sector.

## **1.4 Situación Actual de la empresa**

La unidad educativa ha tenido grandes cambios en esta década dentro del mercado, muchos de ellos le han permitido llegar a posicionarse en el sector de la manera actual ya que ha trabajado de manera constante para superarse y ofrecer no solo una educación de calidad, si no de cierta manera ayudar a la comunidad a tener una institución educativa con un alto rendimiento académico que fomenta el progreso de las destrezas de los infantes más pequeños de cada familia y que podrán aplicar estas actividades no sólo dentro de las aulas también en todas las actividades en su vida.

### *1.4.1 FODA*

Realizar un análisis FODA de la institución educativa nos permitirá evaluar la situación de la empresa con sus características internas y externas, pero sobre todo entender la disponibilidad de recursos referentes a capital, personal, calidad del servicio, mercado, percepción de los consumidores para de esta forma plantearnos las posibles mejoras, y entender nuestras ventajas para potenciarlas, o determinar los problemas y emitir recomendaciones que puedan mitigar los inconvenientes.

Ilustración 12.FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>I N T E R N A S</b>		1. Personal competente, con un alto nivel académico y varios años de experiencia.	1. No es obligatorio ingresar a los niveles de educación inicial para continuar con la educación básica.
		2. Infraestructura adecuada a las necesidades de los estudiantes.	2. Se necesita una gran inversión al momento de iniciar las operaciones y un constante flujo de dinero para cubrir los gastos.
		3. Gran ambiente de trabajo que genera mayor productividad y lealtad por parte de los empleados.	3. El personal que trabaja mucho tiempo en la institución se considera indispensable o realiza las actividades sin el interés de mejorar.
		4. Promueven el desarrollo de las habilidades motrices y las destrezas de los estudiantes	4. Se considera la educación inicial sólo como el cuidado diario de los niños y no como una oportunidad de aprender.
		5. Educación inclusiva, promueve la práctica de valores.	5. La ubicación de la institución no permite obtener remuneraciones económicas acorde a los serbios que ofrece.
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>E X T E R N A S</b>		1. Reconocimiento en el sector que le permite mantener su posición en el mercado.	1. Cambios constantes en las normativas de educación por parte de los Ministerios.
		2. Satisface la necesidades de los clientes, con los servicios prestados y los programas de apoyo.	2. Desaceleración económica del país.
		3. Se enfoca en un segmento de mercado que no ha sido aprovechado de manera adecuado por los competidores.	3. Exigencia constante de requisitos para el funcionamiento o continuidad del negocio por parte de las unidades distritales.
		4. Incentiva la interacción adecuada y directa entre la institución los padres de familia y los estudiantes.	4. Implementar la educación inicial dentro de las instituciones fiscales o municipales, sin costo alguno.
		<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>

**FODA**

**Fuente:** Análisis FODA (Corallo, 2020).

Centro de Desarrollo Infantil Norway (CDINORWAY, 2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

## **2. LA AUDITORIA INTERNA Y EL RIESGO DE FRAUDE**

### **2.1 La auditoría interna**

La auditoría interna nos permite involucrar a la alta gerencia con la entidad, para incentivar al cumplimiento de las metas u objetivos de la organización a través de procesos y procedimientos que generen el correcto desarrollo de las actividades de manera segura a través de controles internos que nos permitan mitigar los riesgos y obtener resultados confiables u oportunos a su vez se pueden presentar recomendaciones para mantener una mejora continua.

#### *2.1.1 Definiciones de la auditoría interna administrativa*

La auditoría interna es un servicio de asistencia constructiva en el ámbito administrativo y contable, en el cual a través de acciones de supervisión, evaluación y verificación de los procesos tratamos de encaminar a todos los integrantes de la organización al logro de objetivos para generar mayores beneficios económicos, pero de manera complementaria que nos permita a su vez implementar, mantener o supervisar la gestión de riesgos.

Este tipo de auditoría es conocida generalmente como interna administrativa puesto que ejecuta acciones de vigilancia para cada uno de los integrantes que conforman o forman parte de la empresa. Sin embargo, es una actividad independiente puesto que para emitir recomendaciones es necesario no comprometer el criterio y ser objetivos para poder ser eficientes.

Lo que nos incentiva a creer que tener este tipo de auditoria dentro de la organización nos permitirá agregar valor a la empresa ya que se espera tener mejoras continuas en las áreas estratégicas de la empresa como son las contables financieras y administrativas.

### *2.1.2 Alcances de la auditoría interna administrativa*

El alcance de la auditoría interna administrativa comprende a toda la organización en sus diferentes componentes estructurales y jerárquicos ya que supervisa o verifica el cumplimiento de las políticas y procedimientos implementados por la institución. Es importante destacar que la auditoría interna no propone a la administración o cada integrante de la organización el cumplimiento de las normas leyes o regulaciones, solo evalúa e investiga las acciones realizadas con el propósito de brindar información confiable y encontrar posibles falencias que puedan derivar en fraude además verifican las mejores medidas para proteger los activos, pero sobre todo entienden el desempeño colectivo y las responsabilidades individuales de cada colaborador.

Los encargados de realizar este procedimiento dentro de la empresa son los auditores internos. Ramón Santillana en su libro Auditoría Interna menciona: “Los auditores internos ayudan a determinar si las leyes, regulaciones, compromisos, políticas y procedimientos han sido observados de manera adecuada y si las transacciones comerciales fueron realizadas acorde a las políticas establecidas; para de esta forma generar sugerencias que permitan a la entidad cuidar sus recursos y presentar recomendaciones”. (Ramón, 2013). Un auditor interno será entonces un profesional capacitado en diversos ámbitos referentes a los negocios, sistemas y procesos que poseen varios años de experiencia en el campo.

### *2.1.3 Objetivos de auditoría interna administrativa.*

Precautelando el bienestar y crecimiento de la empresa será necesario para mantener su continuidad en el mercado por ello los principales objetivos de la auditoría interna según Ramón en su libro de Auditoría interna serán: “Proteger los activos de la empresa y a su vez ayudar a detectar los fraudes, para ello se realiza una supervisión a los registros financieros y se vigilan los activos más susceptibles de uso indebido”. (Ramón, 2013)

Cada empresa es única, por ello los objetivos cambiarán dependiendo de los resultados esperados para cada institución. Es importante considerar también que este tipo de auditorías se realizan con dos objetivos principales que pueden ser encontrar una deficiencia particular o fomentar la eficiente en toda la empresa.

Consuelo Chavarría en su libro Auditoría Administrativa (2014) menciona que: “Los criterios deben ser considerados como base para la definición de los objetivos de la auditoría y deberán estar siempre enfocados a apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades y a garantizar el buen funcionamiento administrativo y operativo de esta”. (Paniagua, 2014).

**Tabla. 6.** Criterios para definir objetivos

<b><i>Criterios base para la definición de objetivos de la auditoría interna</i></b>	
<i>Control</i>	Garantizar el cumplimiento de las metas de la organización a través de la verificación del cumplimiento de los enfoques.
<i>Productividad</i>	Examinar y evaluar las áreas con mejores resultados, obtengan más invirtiendo menos, aprender de estas y aplicar a las demás.
<i>Organización</i>	Cada uno es responsable del cumplimiento de sus funciones y actividades.
<i>Servicio</i>	Servicios vinculados a la atención y satisfacción del cliente tanto interno como externo.
<i>Calidad</i>	Tener claras las expectativas de la organización.
<i>Toma de decisiones</i>	Tomar decisiones que minimicen los riesgos impredecibles aplicando la información obtenida.

**Fuente:** Chavarría Paniagua, (2014).

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 2.1.4 *La auditoría interna administrativa y la externa financiera*

Las auditorías son una evaluación que se realiza a la organización para verificar el correcto funcionamiento de las diferentes áreas, al hacer una revisión a sus sistemas de control y poder verificar la que la información presentada cumpla con los criterios establecidos.

#### 2.1.4.1 Semejanzas entre la auditoría interna y externa.

- ❖ Las dos auditorías, evalúan si existen factores de riesgo como fraude o de otro tipo como malversación de dinero o acciones que pueden afectar a los activos de la empresa.
- ❖ Entienden de manera clara y detallada el manejo contable y financiero de la empresa junto con todo lo relacionado al funcionamiento del negocio.
- ❖ Brindan asesoría, apoyo y generan recomendaciones a cualquier contratiempo que pueda presentarse, buscando siempre que la organización logre obtener los objetivos propuestos.
- ❖ Realizan su informe tomando en consideración la información recopilada de la empresa y sus puntos más relevantes.
- ❖ Ambas auditorías someten sus controles a normas nacionales e internacionales de contabilidad utilizando calidad y un estricto código de ética en el cumplimiento de su deber.

#### 2.1.4.2 Diferencias entre la auditoría interna y externa.

**Tabla. 7** Diferencia entre auditoría interna y externa

<i><b>Criterio</b></i>	<i><b>Auditoría interna administrativa</b></i>	<i><b>Auditoría externa financiera</b></i>
<i>Objetos de revisión</i>	Revisa y evalúa los métodos, sistemas y procedimientos que conforman los procesos administrativos	Determina las operaciones, los registros contables, si la información financiera es integra y confiable.
<i>Propósitos</i>	-Apreciar la calidad de la administración. -Verificar la calidad de los procesos, el desempeño individual y colectivo de los integrantes.	Verificar la situación financiera y la información referente presentada.
<i>Métodos o guías de aplicación</i>	-Técnicas de Investigación -Normas de Auditoría	Normas de auditoría aceptadas internacionalmente.
<i>Interesados en su desarrollo</i>	Internos: Dirección, gerentes, etc.	Externos: Accionistas, acreedores, etc.
<i>Necesidad de realizarla</i>	Es opcional y depende de la organización.	Es obligatoria según la normativa de cada país
<i>Frecuencia de elaboración</i>	Periódica, su revisión depende de la organización puede realizarse normalmente cada 2 años.	Regular, al menos una revisión al año.

**Fuente:** Joan Pallerola, (2014).

**Elaborado por:** Díaz Estefany

## **2.2 El riesgo de fraude**

### *2.2.1 Definición de riesgo*

“El riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza o una serie de eventos puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos”. (Yamazaki, 2015).

Las empresas sean estas grandes o pequeñas buscan con gran esfuerzo cuidar lo que han logrado obtener con gran esfuerzo, esto pueden ser sus activos y el valor que estos posean o su imagen en el mercado en donde los trabajadores internos o externos podrán juzgar el desarrollo que tiene la organización. Es necesario precautelar cualquier inconveniente que pueda presentarse que no le permita a la empresa o conseguir sus objetivos o metas propuestas, esto es lo que conocemos como riesgos todo aquello referente a los actos, acciones o sucesos que impiden el correcto cumplimiento de sus responsabilidades regulares del funcionamiento de la compañía y que a su vez no fueron planificada ni se esperaba que ocurrieran.

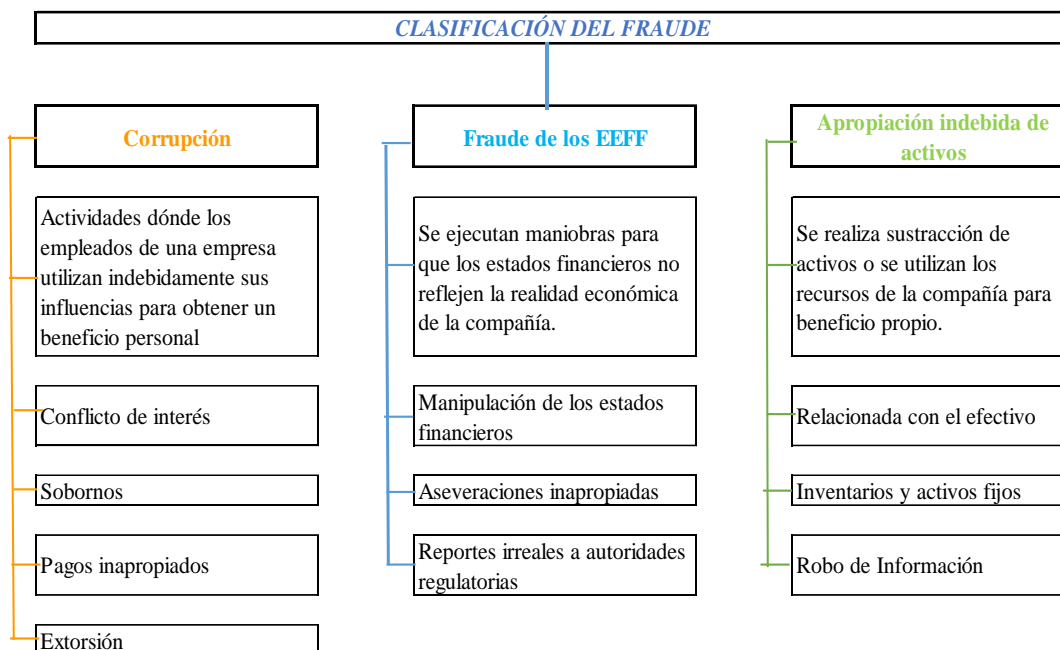
### *2.2.2 Definición de fraude*

El instituto de auditores internos determina que: “El fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, ocultación o violación de confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios o para asegurarse ventajas personales o de negocio”. (IIA, 2012).

El fraude son acciones o actividades consientes e intensionales que realizar cierto individuo para obtener una remuneración económica personal con el uso inapropiado o la hurto de recursos o activos de una organización. En donde se realiza prácticas deshonestas con el objetivo de dañar o privar a otro de sus derechos, además se presenta una falsa declaración y se oculta la verdad para engañar o evitar a la autoridad, en dónde siempre habrá una parte perjudicada.

### 2.2.3 Clasificación del fraude

**Ilustración 13.** Clasificación del fraude



**Fuente:** LisickiLitvin & Asociados (Delgado, 2016)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.2.4 El triángulo del fraude

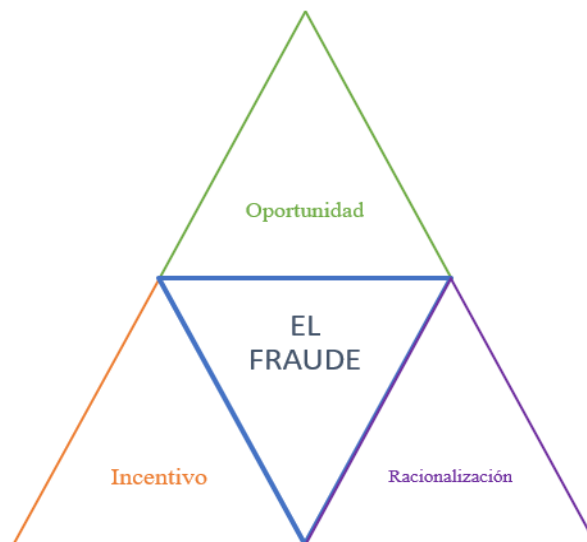
Donal Cressey junto con Johan Galtung en el año 1961 dentro de la publicación de su libro *The prisión*, destacaron como criminólogos financieros la teoría de “El triángulo del fraude”, el cual destaca que para que exista una situación de fraude deben existir la oportunidad, el razonamiento y la motivación para ejecutar la acción. (Cressey, 1961)

- ❖ *Incentivo o presión.* \_ Se genera a través de un estímulo o una presión significativa en donde se presenta cuando el individuo tiene una necesidad económica o problemas financieros que no es capaz de resolver por sí mismo por lo tanto piensa en buscar una forma de tener esta liquidez en otros casos cuando desea ser compatible con su entorno, es decir, estar a la altura de los demás. Si se genera mucha presión como al momento de trabajar por metas, comisión o similares y el individuo no puede competir prefiere cometer fraude al presentar información irreal que asumir su error porque en cierta forma hacerlo genera temor más que ganas de obtener la meta.

- ❖ *Oportunidad.* – Las organizaciones pueden presentar debilidades o inexistencia de controles internos dentro de su estructura por otra parte pueden existir controles que sean ineficientes o mínimos que a su vez no se evalúen de manera continua, cuando se presenta esta situación se presenta la facilidad del individuo para cometer fraude ya que no existe la supervisión adecuada que le delimite a no hacerlo.
- ❖ *Racionalización:* La moral de un individuo, sus valores y creencias le ayudaran a distinguir lo incorrecto de lo correcto en donde se cruza esa línea por una presión significativa que pueda ejercerse del perpetrador a si mismo o por su entorno lo cual se genera especialmente por la posición que tenga el defraudador, generalmente en esto casos se encuentra una justificación al delito cometido hasta llegar a una normalidad en las acciones que les permite continuar ejerciendo sus actividades laborales de manera estable.

Las personas que racionalizan un delito o algún acto deshonesto pueden justificar sus acciones para que se acoplen a su ética personal y de esta forma puedan realizar sus actividades regulares sin remordimientos.

**Ilustración 14.** El triángulo del fraude



**Fuente:** Donald Cressey, 1961  
**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.2.5 Factores de riesgo que indican la ocurrencia de fraude

Escuchamos del riesgo en cada una de las decisiones que tomamos y este puede ser bueno o malo según su aplicación, en este caso analizaremos el riesgo de fraude el cual influye negativamente en el cumplimiento de los parámetros propuestos por la compañía, para ello es necesario identificar los factores de riesgo que nos indicarían los antecedentes para la ocurrencia de este y cómo se podría en cierta forma recomendar acciones preventivas, para ello tomaremos como referencia los siguientes factores de riesgo:

#### 2.2.5.1 Indicadores personales

**Tabla. 8.** Indicadores de riesgo-personas

<b>Indicadores de Riesgo</b>	<b>Banderas Rojas</b>
Rotación del personal.	-Altos o bajos niveles de rotación de los empleados dentro de la empresa. -Empleados trabajando fuera del horario laboral. -Vacaciones no tomadas.
Bajos salarios incongruentes con la responsabilidad.	-Remuneración acorde a los resultados financieros. -Estilo de vida costosos a pesar de tener un salario básico. -Comportamiento irritable y sospechoso.
Exceso de confianza en los empleados.	-Estrés excesivo -Relación de confianza clientes/proveedores. -Personas autoritarias que evaden controles. -Falta de supervisión a las actividades realizadas por los empleados.
Falta de personal.	-Segmento de negocio conocidos por pocos empleados. -Personal indispensable, domina todas las áreas de la empresa. -No se delegan funciones.

**Fuente:** Deloitte. Enterprise Risk Services, 2015

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.2.5.2 Indicadores de procesos

**Tabla. 9.** Indicadores de riesgo-procesos

<b>Indicadores de Riesgo</b>	<b>Banderas Rojas</b>
Falta o debilidad de controles, políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexistencia de controles en los procesos que maneja la entidad.</li> <li>-Procedimientos confusos o no aplicados.</li> <li>-Políticas desactualizadas que no están en funcionamiento o no se tiene documentos de respaldo.</li> <li>-Debilidad en los controles operativos.</li> <li>-Omisión de secuencia en los valores ausentes.</li> </ul>
Documentación confusa o alterada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Niveles anormales de rentabilidad</li> <li>-No existe una estratificación que identifique los valores inusuales.</li> <li>-Diferencias significativas entre la realidad y los análisis de tendencias.</li> <li>-Alteraciones presupuestarias.</li> </ul>
Falta de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incumplimiento de políticas de autorización.</li> <li>-Alta rotación de directivos</li> <li>-Conflicto de interés</li> <li>-Estructuras complejas</li> <li>-Poco seguimiento y control de las metas.</li> </ul>

**Fuente:** Deloitte. Enterprise Risk Services, 2015

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.2.5.3 Indicadores administrativos

**Tabla. 10.** Indicadores de riesgo-administración

<b>Indicadores de Riesgo</b>	<b>Banderas Rojas</b>
Necesidad de control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los directivos de la organización controlan más de una función clave.</li> <li>-Inadecuada segregación de funciones.</li> <li>-Exceso de autorizaciones o cargos auto autorizados.</li> </ul>
Inconsistencias en las facturas y con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausencia de auditorías periódicas.</li> <li>-Facturas incompletas o indocumentadas.</li> <li>-Pago a proveedores inexistentes</li> <li>-Pagos contables a proveedores, sin desembolso real.</li> <li>-Pagos múltiples a proveedores.</li> </ul>
Inadecuado resguardo de información confidencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documentos sin número de control secuencial.</li> <li>-Libre acceso a la documentación confidencial.</li> <li>-Inexistencia de cajas de seguridad o personas encargadas del cuidado de la información confidencial.</li> </ul>
Ausencia de códigos de ética o control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deficiencias o inexistencias de control interno.</li> <li>-Personal inadecuado o no ético.</li> <li>-Deficiencia de información escrita que describa los parámetros que desea la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Deloitte. Enterprise Risk Services, 2015

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 2.2.5.4 Indicadores de sistemas

**Tabla. 11.** Indicadores de riesgo-sistemas

<b>Indicadores de Riesgo</b>	<b>Banderas Rojas</b>
Debilidad de controles automáticos	-Modificaciones de los filtros de seguridad. -Vulnerabilidad en la seguridad de la información. -Calidad de software que utilice la infraestructura -Uso ineficiente de infraestructura que esconda irregularidades
Falta de administración de accesos de los usuarios a los sistemas.	-Gestión de usuarios acceso a todos los entornos. -Acceso a todo tipo de información. -No se determinan claves específicas por usuario.
Falta/debilidad de monitoreo de operaciones.	-Inexistentes bases de datos que soporten la información contable básica como diarios, mayores... -Inexistentes soportes digitalizados de la información contable como facturas, presupuestos...

**Fuente:** Deloitte. Enterprise Risk Services, 2015

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.3 La auditoría interna administrativa y la prevención del riesgo de fraude.

La auditoría interna nos permite evaluar los riesgos que las organizaciones afrontan tomando como referencia la información recopilada y al tener una relación más directa con la empresa y sus sistemas de control nos permite mantenernos alertas sobre las señales de la existencia de posibles fraudes.

Si dentro de las funciones asignadas que tenga la auditoría interna esta la detección del fraude entonces se deberán desarrollar las destrezas y competencias necesarias para realizar investigaciones exhaustivas sobre las sospechas de fraude y analizar el evento principal que ocasiono inconvenientes en esa área además de generar recomendaciones que permitan mejorar el control.

### 2.3.1 Prevención del riesgo de fraude

En un mundo globalizado, donde las necesidades son cada vez mayores y la economía es tan frágil existen varios factores por los cuales los individuos comenten fraude, estos delitos son una nueva amenaza para las organizaciones del todo el mundo. Las dificultades de las empresas para adaptarse a un cambio continuo en un entorno tecnológico y económico complican la situación de las empresas que descuidan o carecen de controles que les ayuden a prevenir el fraude.

El impacto de los fraudes dentro de las organizaciones nos ha llevado a considerar el riesgo que esto implica y a su vez invertir en nuevas medidas que nos permitan minimizar este suceso, la secuencia de prevención del fraude es un ciclo que nos ayuda a entender cuál debería ser el tratamiento para evitar el cometimiento de un fraude:

**Tabla. 12.** Secuencia de prevención del fraude

<i>Secuencia de prevención del fraude</i>		
<i>1. Prevención del fraude</i>	<i>2. Detección del fraude</i>	<i>3. Disuasión del fraude</i>
Para poder prevenir el riesgo de fraude dentro de una organización es necesario realizar procesos de control y tomar todas las acciones necesarias que desmotiven al personal a realizar acciones fraudulentas, por parte de la dirección es necesario minimizar el riesgo dentro de lo posible a través de mecanismos de prevención.	Para poder detectar en fraude dentro de una organización es necesario utilizar actividades y programas que estén diseñados para identificar las malas conductas que están ocurriendo.	Para poder disuadir del fraude es necesario inducir al sujeto a desistir del propósito, identificar el objetivo del porque quiere hacerlo y eliminar las facilidades para cometer la acción.

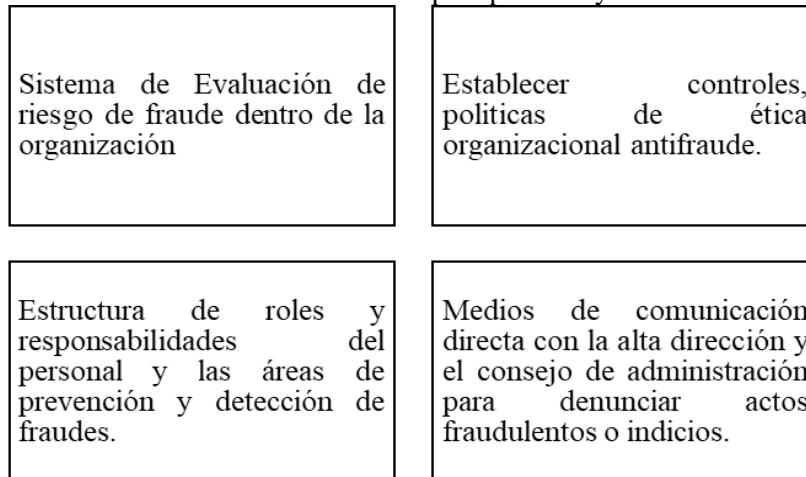
**Fuente:** Cando Janneth, (2019)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.3.2 Elementos básicos para prevenir y detectar el fraude.

Es importante para la organización crear una cultura con valores éticos logrando que los riesgos de fraude puedan ser evaluados para así aplicar programas o controles que a su vez mitiguen el riesgo de los fraudes identificados y así generar un adecuado sistema de vigilancia que detecte el fraude.

**Ilustración 15.** Elementos básicos para prevenir y disuadir el fraude



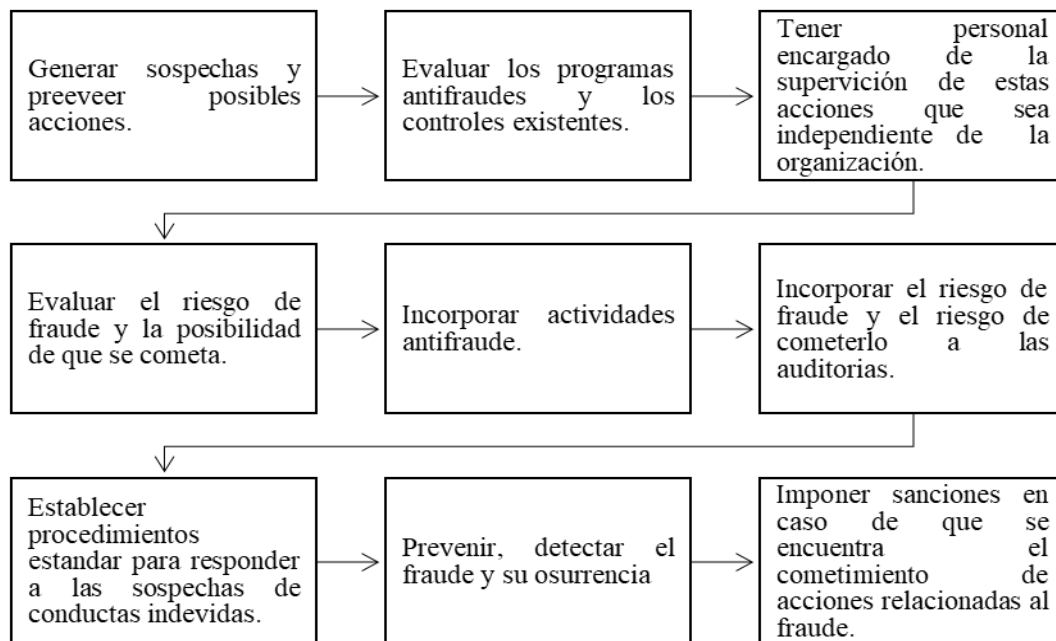
**Fuente:** AICPA (2008)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 2.3.3 Secuencia antifraude

Debe existir un esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la organización para lograr combatir el fraude, esto se logra al momento que cada uno cumple con su rol de manera coordinada y denuncia las acciones que atentan contra su ética. La administración brinda un marco de referencia para de esta forma generar un plan de acción que nos permita prevenir el fraude:

**Ilustración 16.** Secuencia antifraude



**Fuente:** PWC (2006)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 3. EL CONTROL INTERNO

#### 3.1 El control interno

Implementar controles internos dentro de una organización, independientemente de su tamaño, nos permite minimizar los impactos financieros que puedan afectar a la empresa; ya que se busca resguardar los recursos que posee al evitar que se presenten pérdidas suscitadas por fraude o negligencia lo que se logra al detectar las desviaciones o irregularidades. A su vez implementar este tipo de sistemas permite que los negocios sean más competitivos puesto que presentan una estructura más estable, efectiva y organizada.

##### 3.1.1 *Definición del control*

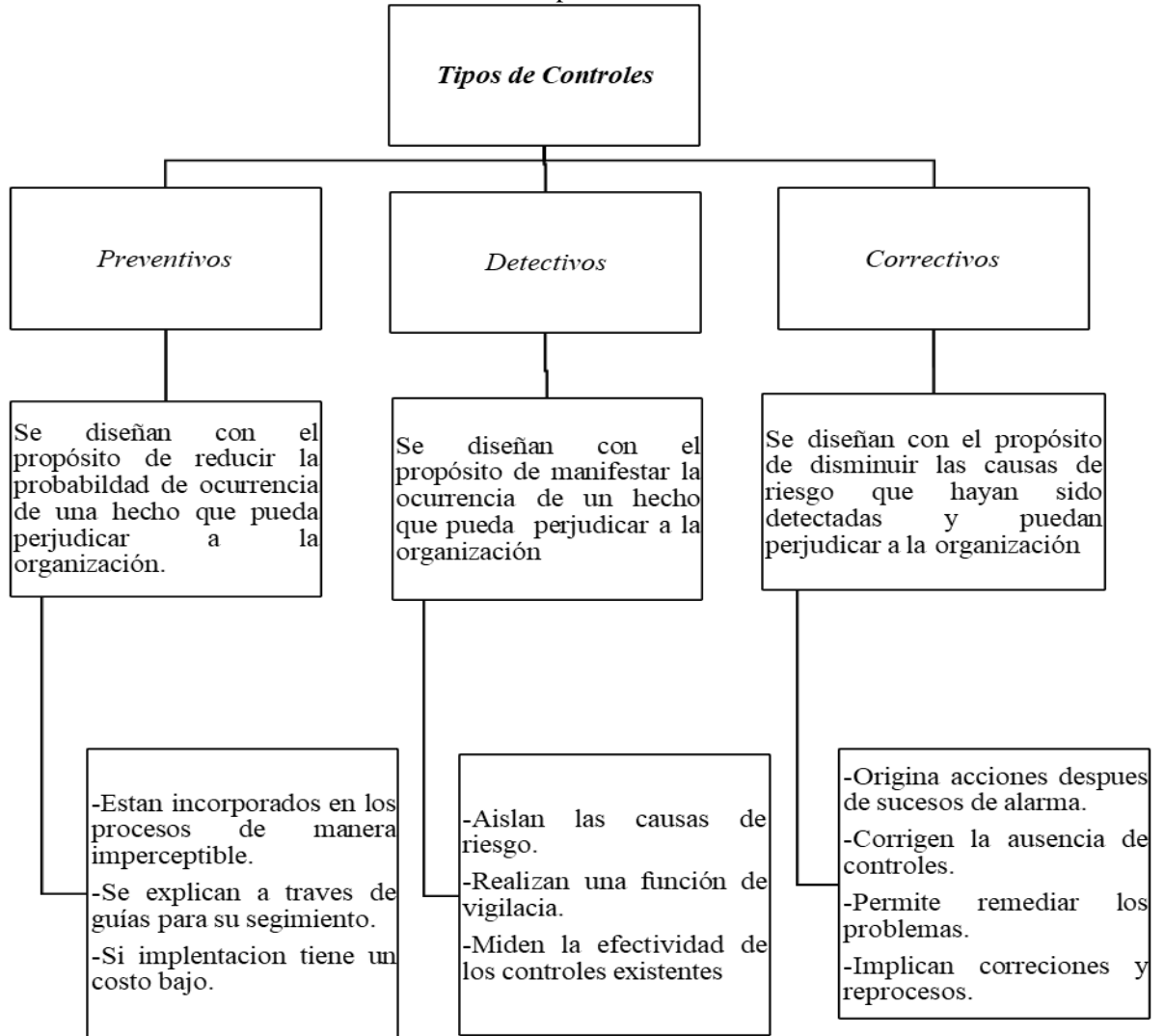
Henri Fayol en su libro *Administración Industrial y General* publicado en el año de 1930, define al control como: “El control, consisten en verificar todo lo que ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente” (Fayol, 1930)

Tomaremos en consideración que esta definición de control está enfocada a la empresa y lo que se espera obtener de esta con políticas que nos permitan obtener una mejora continua y calidad. El control será parte fundamental de las acciones cotidianas que la empresa realice para cumplir con sus propósitos.

### 3.1.2 Tipos de controles

Los controles buscan la protección de los recursos a beneficio de la organización para ello nos enfocaremos en el riesgo y los dividiremos en:

**Ilustración 17.** Tipos de controles



**Fuente:** Estupiñán Rodrigo. Control Interno y Fraudes. (2015)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### *3.1.3 Definición del control interno*

Es un sistema cambiante que se actualiza a las nuevas necesidades de un mundo globalizado, en donde los controles que tenga la organización se sincronizaran con la transformación cultural de su entorno, entendiendo las demandas actuales que permitan cuidar la seguridad de la empresa en medios virtuales y presenciales especialmente de los riesgos desconocidos.

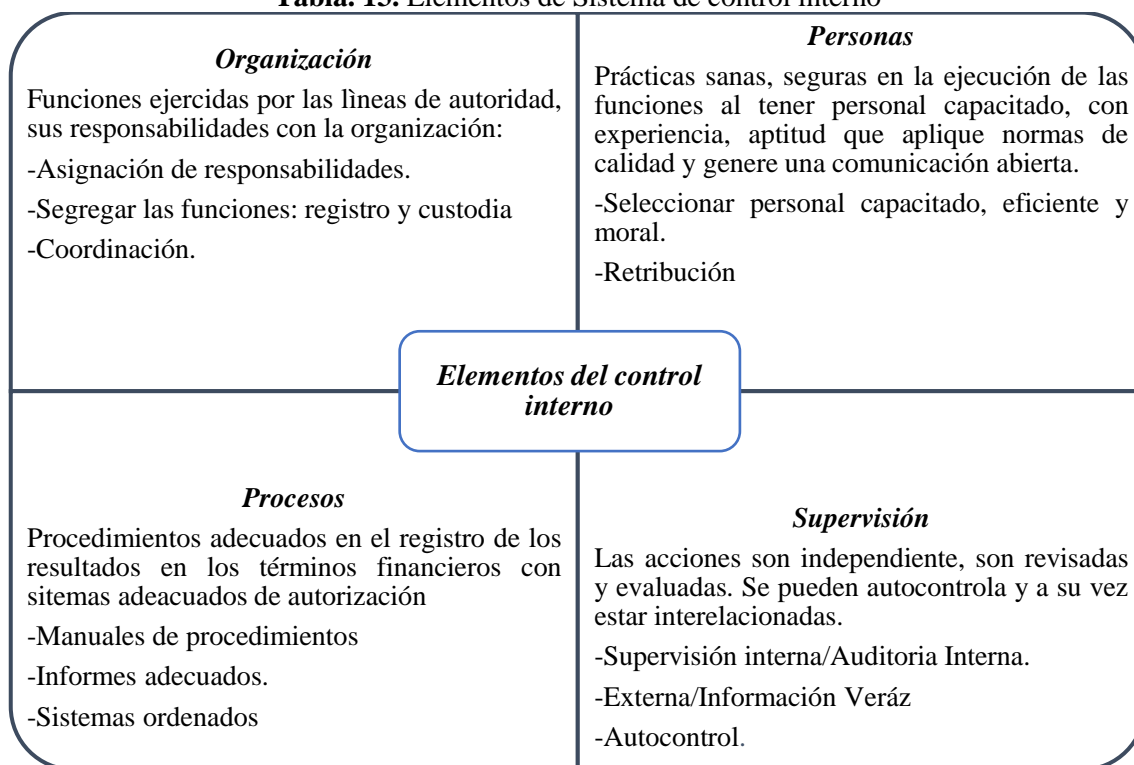
Según Rodrigo Estupiñán Gaitán en su libro Control Interno y Fraudes menciona que: “El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”. (Gaitán, 2006)

Un trabajo colaborativo ayudará a una correcta ejecución de este sistema dentro de la empresa en donde la alta gerencia dará las pautas, pero la aplicación se ejecutará según la estructura organizacional en todas las áreas y departamentos. Se busca entonces la confianza, en los procesos, los colaboradores que integran el grupo, en la tecnología que se utiliza realizar las transacciones, y que se lograra mediante una inspección que permita encontrar las posibles falencias para que de esta manera se planteen mejoras y permitan a la empresa adaptarse tomando en consideración las situaciones externas que puedan les pueda afectar.

#### *3.1.3.1 Elementos del sistema de control interno*

Los elementos nos permiten tener una garantía razonable para lo cual utilizaremos los respaldos generados por la vigilancia de los controles en donde es importante destacar que el personal deberá ser competente y confiable para tener un registro oportuno de las acciones realizadas para lo cual es necesario segregar funciones y ejercer una supervisión adecuada.

**Tabla. 13.** Elementos de Sistema de control interno



**Fuente:** Estupiñan Gaitán. “Control Interno y fraudes”. 2006. Pág. 38.

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 3.1.4 Importancia del control interno dentro de la unidad educativa.

El Centro de desarrollo Infantil “Norway”, es una empresa familiar manejada por un solo accionista y coordinada en su totalidad por la dirección, esta institución tiene controles internos que le han permitido mantener su funcionamiento durante el transcurso de los años. Sin embargo, este tipo de información no se encuentra documentada por lo tanto es difícil preparar y capacitar al personal de manera constante en este ámbito de control.

El control interno es importante porque nos permite salvaguardar los activos que tiene la unidad educativa y a su vez salvaguardar los bienes que posee la institución. A su vez se verifica la realidad de los informes.

#### *3.1.4.1 El adecuado funcionamiento del control interno dentro de la institución.*

Se destacará cinco enfoques importantes en las que se deber aplicar de manera adecuada el sistema dentro de la institución educativa para poder evaluar el desempeño institucional:

- 1) *Administración del riesgo:* La institución identificara y analizará los riesgos que puedan presentarse en el desarrollo regular de sus actividades y que la ocurrencia de alguno de estos pueda presentar inconvenientes en el cumplimiento de los propósitos establecidos.
- 2) *Asesoramiento:* Se comunicará a su personal las políticas de control existentes en la empresa y brindará asesoramiento que le permita al profesional entender los propósitos de la empresa, para generar una cultura colaborativa que se inmiscuya en el cumplimiento de estas acciones.
- 3) *Seguimiento:* Evaluar la calidad y el cumplimiento de las normas que necesitan supervisión para generar recomendaciones y sugerencias que optimicen la gestión.
- 4) *Cultura de Control:* Cumplir con la misión institucional, sus planes metas y objetivos como respuesta al aprecio que se le tenga a la empresa.
- 5) *Relaciones externas:* Existen organismos de control externo que permiten el funcionamiento adecuado de la institución y que tiene sus requisitos y propuestas.

### **3.2 Marco Integrado de Control Interno**

#### *3.2.1 Los antecedentes del marco integrado del control interno.*

La crisis que el sistema financiero estadounidense enfrentaba en la época de los 90, incentiva a que debido a las malas prácticas empresariales referentes a la información fraudulenta se cree en 1995 un comité que incluía a los representantes de diferentes industrias privadas con el motivo de crear un informe de control interno que permita detectar el fraude tomando como referencia las exigencias leyes anteriores.

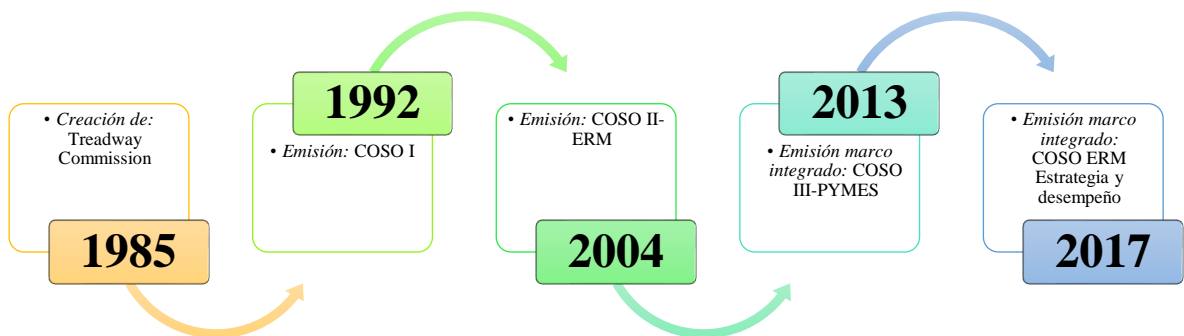
Dicho modelo facilitaría a las empresas valorar sus sistemas de control interno que permitiría verificar la eficiencia y eficacia de las operaciones, también presentar un alto grado de confiabilidad en la presentación de la información financiera y lo más importante dar cumplimiento a las leyes, reglamentos y normas aplicables. (AEC, 2019)

### 3.2.2 Historia cronológica del marco integrado de control interno.

Entender nuestro pasado nos ayuda a no cometer los mismos errores, y en este caso aprender de ellos. Si hablamos del control interno en épocas antiguas antes de los marcos integrados de control interno que conocemos, podríamos destacar que cada organización tenía su forma de aplicarlo, los significados eran cambiantes y no se podía establecer una base sólida sobre la cual trabajar o simplemente era inexistente.

Esta línea de tiempo nos permite destacar la secuencia en la que los marcos integrados de control interno han ido evolucionando a través del tiempo, ya que se han actualizado a las necesidades de la época.

**Ilustración 18.** Historia cronológica del Marco Integrado de Control Interno



**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

Se toma como un punto de inicio la creación del comité encargado de elaborar los informes de los marcos integrados de control hasta llegar a la última emisión orientada al riesgo, lo que permitirá comprender los acontecimientos anteriores y posteriores de nuestro enfoque de estudio. Es necesario considerar también que las traducciones de este informe pueden tardar aproximadamente 12 meses en llegar a otros países.

### *3.2.3 ¿Por qué el marco integrado de control interno COSO, cambia con el tiempo?*

Evolución es lo que ha permitido a los seres humanos adaptarnos a los cambios que han existido, es por ellos que las herramientas que utilizamos deben acoplarse a las necesidades que tenemos. Es el instrumento que usan muchas organizaciones para precautelar, prevenir y permanecer en funcionamiento.

El COSO, se actualiza entonces por las crecientes expectativas provenientes del gobierno corporativo y los stakeholders con respecto a la supervisión interna con la necesidad de mantenerse en una constante actualización de los sistemas de información, pero de igual manera prevenir e identificar el fraude, ampliando así la responsabilidad profesional de cada uno de los integrantes.

Sin embargo, es importante considerar también los factores externos, dado que nos enfrentamos a un mercado globalizado que nos ha obligado a cambiar nuestros modelos de negocio y mejorar las operaciones internas que cumplan con los parámetros establecidos por las normas, regulaciones y leyes de cada país.

### *3.2.4 Estructura de los Marcos integrados de control interno.*

La estructura de los marcos integrados, buscan unificar los conceptos referentes al control interno y su aplicación dentro de las empresas, se los conoce como un conjunto de procesos en el que trabajan de manera conjunta y colaborativa todos los integrantes de la institución partiendo de la alta gerencia. Y proporcionan una fiabilidad para el cumplimiento de los objetivos, mediante diversos elementos que se posicionan en los todos los niveles de la institución, lo que genera de cierta forma prevenir los riesgos empresariales para mantener una seguridad razonable.

### *3.2.4.1 Objetivos*

Establecer objetivos, nos permite medir las metas y expectativas que la organización desea alcanzar, por lo tanto, deben ser coherentes para que puedan complementarse y relacionarse entre sí; es responsabilidad de los directivos los cuales también establecerlos antes de implementar este sistema ya que conocen las capacidades y posibles riesgos que afectan el cumplimiento de las actividades. El marco integrado de control interno establece en los objetivos un enfoque de tres categorías, que permiten a la organización orientarse a los aspectos más importantes dentro del control, los cuales son:

#### *3.2.4.1.1 Objetivos Operativos*

Los objetivos operativos evalúan el riesgo relacionado con la protección de los activos y las posibles pérdidas de estos dentro de la empresa, a su vez se relacionan con las mejoras en el aspecto de las finanzas, la calidad, la innovación, al poner en práctica tendencias ambientales y la satisfacción de los empleados y clientes al entender para así dar cumplimiento a la misión y valores de la entidad disminuyendo a su vez el riesgo relacionado a los procesos operativos.

#### *3.2.4.1.2 Objetivos de Información*

Se especializan en la elaboración de reportes para uso de la organización y los accionistas los cuales deben presentar confiabilidad, veracidad y transparencia en lo relacionado a la información financiera y son una respuesta a las regulaciones y normativas establecidas. Para ello los reportes deben cumplir con ciertos parámetros como son: Relevancia, representación exacta de la información, verificabilidad, oportunidad y comprensibilidad.

#### *3.2.4.1.3 Objetivos de cumplimiento*

Los objetivos de cumplimiento se enfocan en las regulaciones que tiene la entidad para el cumplimiento de las leyes y normas establecidas.

#### *3.2.4.2 Componentes:*

El control interno es un proceso en donde todos sus elementos se interrelacionan y tiene cambios constantes que pueden afectarse entre sí, en donde los componentes se refieren a las herramientas de soporte gerenciales que tiene las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Estos componentes nos permiten evaluar la efectividad del sistema para ello disponen de diversos principios que sustentan los componentes, estos se han ido adaptando a las necesidades que tiene cada entidad en el transcurso del tiempo lo que ha permitido que se ajusten a las necesidades y se conviertan en un sistema dinámico e interactivo.

#### *3.2.4.3 Estructura de la entidad:*

La estructura de la entidad delimita las autoridades dentro de la organización y a su vez la responsabilidad que tiene cada área para que en conjunto se logre cumplir con las metas de la organización, es una manera formal de establecer límites y ejercer la planificación y el control; esta se acopla al tamaño que tenga la entidad y crea vías adecuadas de comunicación para todos los colaboradores.

Los elementos aquí descritos se refieren a un enfoque general que tiene el sistema, el cuál para que sea eficiente tiene que adaptarse a su entorno por lo tanto se han presentado reformas que les permiten a las organizaciones acoplar estas guías dentro de la entidad.

La secuencia evolutiva de los marcos integrados de control nos permitirá entender sus enfoques y los cambios realizados en el tiempo desde sus orígenes a la actualidad. Es necesario recordar que estos no han sido reemplazados por su versión anterior simplemente tiene aplicaciones diferentes.

### 3.2.4.4 COSO I-Marco integrado de control interno-1992

El COSO I es el modelo base del cual partió la definición común “control interno”, ya que muchas empresas lo aplicaban, pero no existía una guía general de la estructura y enfoques de este para las organizaciones.

**Ilustración 19.** Estructura COSO 1992  
*Estructura del Marco Integrado COSO I*

<b>Objetivo 1:</b> Operaciones		<b>Objetivo 2:</b> Información Financiera	<b>Objetivo 3:</b> Cumplimiento
<b>3 OBJETIVOS</b>			
5 C O M P O N E N T E S	Componente 1: Entorno de Control	4 N I V E L E S	Unidad A
	Componente 2: Evaluación de Riesgos		Unidad B
	Componente 3: Actividades de Control		Actividad 1
	Componente 4: Información y Comunicación		Actividad 2
	Componente 5: Monitoreo		

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

La estructura del marco integrado COSO I, tiene 3 objetivos principales enfocados en las operaciones, la presentación de la información financiera y de cumplimiento. Dentro del cual encontramos claramente definidos 5 componentes los cuales se aplican en los 4 niveles de la estructura organizacional.

### 3.2.4.5 COSO II-Marco integrado de administración de riesgo empresarial-2004

The Enterprise Risk Management-Integrated Framework conocido como ERM se aplica dentro del COSO II, considera dentro de la empresa una gestión de riesgos su definición y sus principios críticos por lo cual se generan pautas o guías para que la empresa determine si su administración en relación y tolerancia al riesgo es efectiva.

**Ilustración 20.**Estructura COSO 2004  
*Estructura del Marco Integrado COSO ERM II*

Objetivo 1: Estratégicos	Objetivo 2: Operaciones	Objetivo 3: Reporte	Objetivo 4: Cumplimiento
<b>4 OBJETIVOS</b>			
<b>8</b>  <b>C</b> <b>O</b> <b>M</b> <b>P</b> <b>O</b> <b>N</b> <b>E</b> <b>N</b> <b>T</b> <b>E</b> <b>S</b>	Componente 1: Ambiente de Control	<b>4</b>  <b>N</b> <b>I</b> <b>V</b> <b>E</b> <b>L</b> <b>E</b> <b>S</b>	Entidad
	Componente 2: Establecimiento de Objetivo		División
	Componente 3: Identificación de Eventos		Unidad Operativa
	Componente 4: Evaluación de Riesgo		Función
	Componente 5: Respuesta al Riesgo		
	Componente 6: Actividades de control		
	Componente 7: Información y comunicación		
	Componente 8: Monitoreo		

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

El COSO ERM 2017, incrementa una estrategia alineada al manejo del riesgo, lo que genera una mejor respuesta a posibles eventualidades dentro de la entidad y a su vez ayuda a prevenir las pérdidas operativas resguardando la utilización del capital. Los 5 componentes en su publicación anterior se amplían a 8 en donde el ambiente de control crea un enfoque al ambiente de control en sí, pero se toma en cuenta el establecimiento de objetivos como una parte fundamental, de igual manera el componente de evaluación de riesgos se expande con tres enfoques que son la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a los riesgos.

### 3.2.4.6 Marco integrado de control interno para pymes-2013

El marco de control interno más conocido en la actualidad en las diversas organizaciones del mundo es el COSO 2013, toma como referencia la primera publicación del marco integrado de control interno COSO I y genera un enfoque más directo a los reportes no financieros y se empieza a considerar de manera más significativa el riesgo de fraude.

## Ilustración 21. Estructura COSO 2013

### Estructura del Marco Integrado COSO 2013

Objetivo 1: Operaciones		Objetivo 2: Información Financiera	Objetivo 3: Cumplimiento
<b>3 OBJETIVOS</b>			
<b>S C O M P O N E N T E S</b>	Componente 1:  Ambiente de control	<b>1 7 P R I N C I P I O S</b>	Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad
	Componente 2:  Evaluación de Riesgos		Principio 6: Especifica objetivos relevantes Principio 7: Identifica y analiza los riesgos Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes
	Componente 3:  Actividades de Control		Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos Principio 13: Usa información Relevante
	Componente 4: Información y Comunicación		Principio 14: Comunica internamente Principio 15: Comunica externamente
	Componente 5: Actividades de Monitoreo		Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias
<b>4 NIVELES -Estructura de la entidad</b>			
Entidad	División	Unidad Operativa	Función

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

El Modelo COSO 2013, considera de manera relevante mediante sus controles la prevención e identificación del fraude especialmente dentro de los componentes de Evaluación de Riesgos y las Actividades de Control, puesto que aquí se empieza a trabajar juntamente con los códigos de conducta que tengan las organizaciones. Se destaca también una evaluación de los incentivos y las motivaciones externas que podrían repercutir en el cometimiento de actos ilegales, en donde las compensaciones por el logro de los objetivos son importantes para generar reconocimiento dentro de los empleados y evitar descontentos que puedan perjudicar a la organización.

#### 3.2.4.7 Marco integrado de administración de riesgo empresarial -2017

COSO ERM 2017, es la última versión emitida del marco integrado de control interno que ha presentado mejoras en la gestión del riesgo empresarial a través de una estrategia de ejecución en donde se dan las pautas necesarias para entender desde la estrategia hasta la ejecución para incorporar los componentes dentro de la gestión del riesgo en el gobierno corporativo y crear así líneas de defensa.

Su estructura está conformada por 5 componentes y 20 principios. Los cuales tiene el objetivo de identificar los riesgos y documentarlos para de esa manera poder controlarlos, definiendo estrategias y generando en equilibrio en las acciones a realizarse mediante un compromiso de todos los integrantes de la organización lo cual genera a su vez un ambiente de confianza.

### Ilustración 22. Estructura COSO 2017

*Estructura del Marco Integrado COSO ERM 2017*

5 O B J E T I V O S	Misión, Visión y Valores Fundamentales	5  C O M P O N E N T E S	Componente 1:  Gobierno y Cultura	2 0  P R I N C I P I O S	Principio 1: La junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos. Principio 2: Establecer estructuras operativas. Principio 3: Define la cultura deseada. Principio 4: Demuestra compromiso con los valores éticos. Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.
	Desarrollo de la estrategia		Componente 2:  Estrategia y objetivos		Principio 6: Analiza el contexto empresarial. Principio 7: Define el apetito al riesgo. Principio 8: Evalúa estrategias alternativas. Principio 9: Formula los objetivos empresariales.
	Formulación de objetivos empresariales		Componente 3:  Desempeño		Principio 10: Identifica riesgos. Principio 11: Evalúa la severidad de los riesgos. Principio 12: Prioriza los riesgos. Principio 13: Implementa las respuestas al riesgo. Principio 14: Desarrolla un portafolio de riesgos.
	Implementación y desempeño		Componente 4:  Revisión		Principio 15: Evalúa los cambios sustanciales. Principio 16: Revisa los riesgos y el desempeño. Principio 17: Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.
	Mejoramiento de Valor		Componente 5: Información, comunicación y reporte.		Principio 18: Aprovecha la información y la tecnología. Principio 19: Comunica información sobre los riesgos. Principio 20: Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

Tomando como referencia las tendencias actuales el COSO ERM 2017 integra dentro de sus controles la ciberseguridad y la privacidad de la información para controlar las amenazas digitales, puesto que estas también constituyen un riesgo importante dentro de las operaciones que realizan las organizaciones.

#### *3.2.4.8 Elección del Marco Integrado de Control Interno a utilizar en la institución educativa.*

El Centro de desarrollo Infantil “Norway”, es una unidad educativa que busca mediante la aplicación de un sistema de control interno prevenir el fraude, por ello se presentará una propuesta de un diseño de un manual de control interno, basado en el modelo COSO ERM 2017 ya que incorpora aspectos enfocados en las estrategias en los cuales se fomenta una cultura colaborativa por parte de todos los colaboradores.

Es importante destacar que el modelo COSO ERM 2017 no reemplaza a su modelo anterior COSO 2013, más bien son complementarios, pero tiene un enfoque diferente que busca detectar de manera más eficiente los riesgos. Además, esta última versión mejora las expectativas del gobierno, verifica la supervisión ejecutada y si acopla a los mercados y tendencias globalizadas entendiendo la complejidad y necesidades de cada negocio.

## **4. DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM 2017 APLICADO AL CDI “NORWAY”**

### **4.1 Gestión del riesgo empresarial integrando la estrategia y desempeño.**

Las directrices del manejo empresarial se van adaptando a las necesidades actuales, dada esta predisposición, el organismo COSO emite su actualización al año 2017 que es conocido mundialmente por su nombre en inglés, The Enterprise Risk Management-Integrated with Strategy and Performance, lo que permite a las empresas enfrentar estas nuevas tendencias de riesgo e integra la estrategia y el desempeño como herramientas para las diversas gestiones estratégicas, a su vez evalúa el desempeño como la relación entre el riesgo y el rendimiento mediante reportes y métricas tecnológicas para lo cual se trabaja de manera significativa y colaborativa con el gobierno de la organización, e integra al modelo operativo y de negocios como un ente de cambio para lo cual se promueve la cultura empresarial.

#### *4.1.1 Beneficios de implementar el COSO ERM 2017*

Todas las decisiones que tomamos en nuestra vida tienen consecuencias, eso quiere decir que en cierto grado existen riesgos en cada una de nuestras acciones. Lo que buscamos no solo como seres humanos, también dentro de nuestras organizaciones es tener resaltados que nos guíen a plantear parámetros para que estos puedan ser óptimos y nos brinden fiabilidad, relevancia y confianza en un ámbito de transparencia para así aprovechar nuestras oportunidades y evitar declives.

Al implementar el COSO ERM 2017 como una guía, la entidad podrá acelerar su crecimiento y mejorar su desempeño, ya que conocerá con mayor perspectiva sus fortalezas y debilidades lo que le permitirá generar acciones para adaptarse a su entorno. Además de conseguir un equilibrio óptimo en la comunicación de toda la organización puesto que existe una interrelación directa entre la alta dirección y los colaboradores de la entidad generar un trabajo colaborativo permitirá a la organización alcanzar sus objetivos y a la par se podrá gestionar de manera eficiente los recursos que posea.

Dentro de los principales beneficios de su implementación tenemos que se puede mejorar la distribución de los recursos, ampliando el rango de oportunidades lo que generaría incrementar los resultados positivos y reducir los imprevistos negativos ya que existiría una correcta identificación y manejo de los riesgos dentro de la organización y a su vez se reduciría la variabilidad en el desempeño ya que se disminuiría la resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la entidad.

#### *4.1.2 La estrategia en función del riesgo para el cumplimiento de los objetivos del negocio para mejorar el desempeño.*

La estrategia se convertirá en un relacionador directo entre la misión, visión y valores de la empresa como principios fundamentales para motivar al cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad, acorde al análisis estructural del riesgo con el fin de mejorar el desempeño de la organización.

##### *4.1.2.1 Posibilidad de que la estrategia no esté alineada con los principios de la organización.*

Al hablar de los principios de la empresa nos referimos a la misión, visión y valores que cada una de las organizaciones haya creado con el fin de cumplir sus metas tomando en consideración las actividades de su negocio y el enfoque que quiere proyectar tanto a sus trabajadores como la percepción que tengan entes externos sobre sí.

Desarrollar cierta estrategia de manera eficiente no significa en muchos casos que esta cumpla con los parámetros delimitados por la organización. Por esto, es necesario evaluar estrategias que estén acorde a los principios de la empresa para que tanto sus colaboradores, alta dirección y otros interesados pueden empatizar con el propósito que se espera cumplir y se evite una resistencia al cambio.

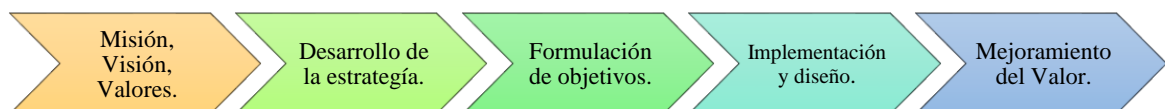
#### *4.1.2.2 Implicaciones de la estrategia seleccionada.*

Seleccionar una estrategia, determina que esta ha pasado por un minucioso proceso de selección, en donde se han analizado los pros y contras de adoptarla junto con los riesgos de su aplicación ya que cada estrategia es única por lo tanto mantiene su propio perfil de riesgos. Implementar determinada estrategia generará consecuencias dentro de la empresa, es necesario entonces determinar cómo esta podría ayudar a la empresa a establecer y cumplir sus objetivos precautelando siempre los recursos de manera eficiente.

#### *4.1.3 La gestión de riesgo empresarial.*

Al hablar de gestión nos referimos a los procesos y la interrelación de estos para sacar adelante un proyecto o a su vez para manejar de manera adecuada una compañía coordinando y organizando sus recursos humanos y económicos para lograr que todo se complemente como un solo conjunto como un proceso continuo.

**Ilustración 23.** Gestión de riesgos empresariales



**Fuente:** Deloitte (Urquiza, 2015)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

La posibilidad de que suceda determinada acción o evento que afecte de manera adversa al cumplimiento de los objetivos y pueda ser considerada una amenaza es lo que conocemos como riesgo. Por lo tanto, los riesgos deben ser gestionados por la empresa y no sólo eliminados o evitados y es necesario que la organización dedique recursos tanto para la toma de riesgos como para su gestión, ya que ayuda a generar valor para las partes interesadas y protege también los activos existentes.

#### 4.1.3.1 Categorías de riesgo relacionadas con la estrategia y el desempeño.

##### 4.1.3.1.1 Riesgos y recompensa

Los riesgos no son buenos ni malos, todo depende de la creación o pérdida de valor que estos generen a la organización, los negocios que prosperan son aquellos que toman riesgos dentro de un marco administrado de manera eficiente y que generan una recompensa por hacerlo. Sin embargo, pueden fallar cuando estos riesgos se gestionan de manera ineficaz.

**Ilustración 24.** Los riesgos y la recompensa.



**Fuente:** Deloitte (Urquiza, 2015)

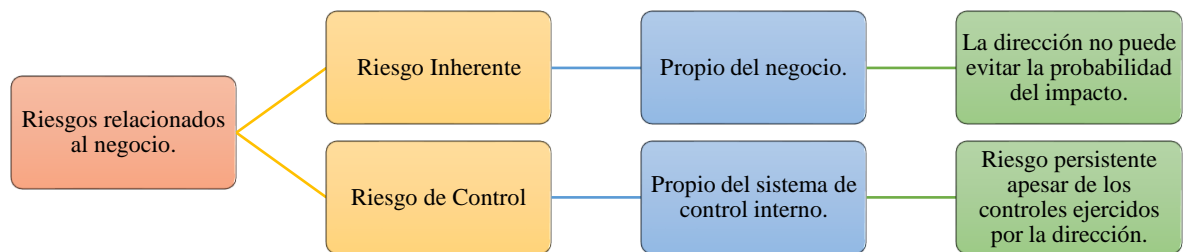
**Elaborado por:** Díaz Estefany

Enfocar nuestra gestión al reconocimiento de los riesgos, permite alinear la estrategia con el desempeño en dónde cada una de las partes involucradas forma parte del cambio.

#### 4.1.3.1.2 *Riesgos Relacionados al negocio.*

La organización aceptará una estrategia que tenga un nivel de riesgo aceptable y que este alineada con los recursos que posee y a su vez con sus principios para ello es necesario que reconozca y evalúe los riesgos relacionados al funcionamiento del negocio.

**Ilustración 25.** Riesgos relacionados al negocio.



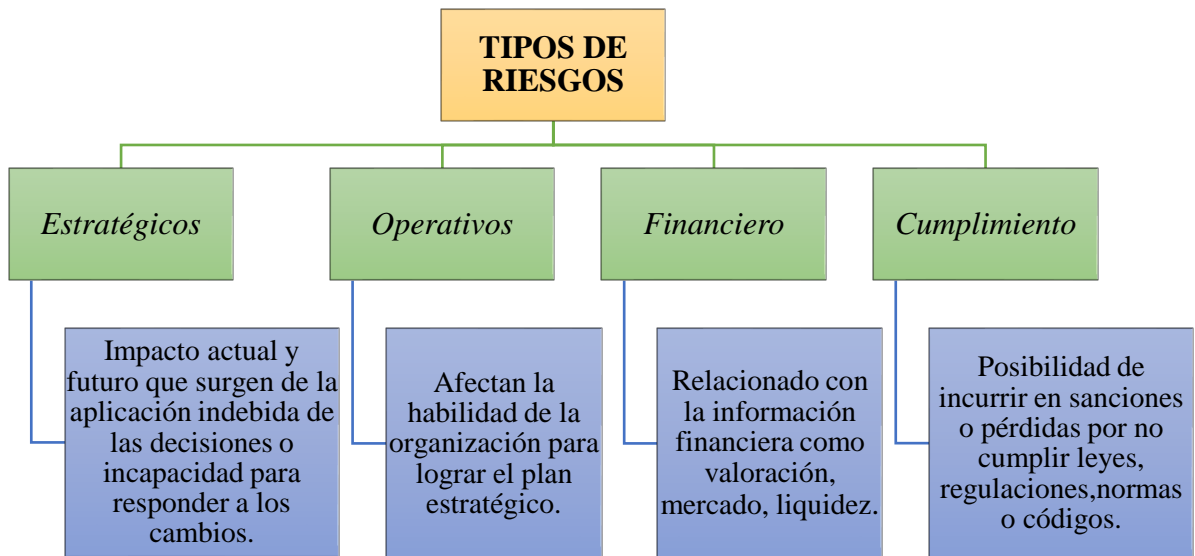
**Fuente:** Deloitte (Urquiza, 2015)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### 4.1.3.1.3 *ERM-Tipos de riesgos.*

Destacamos cuatro importantes categorías a considerarse dentro de la estrategia ERM, los cuáles tiene una relación directa con la perspectiva de un inversionista y son de gran interés para los stakeholders.

**Ilustración 26.ERM-Tipos de riesgo**



**Fuente:** Deloitte (Urquiza, 2015)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### **4.2 COSO ERM 2017. Un marco definido.**

Este marco integrado de control interno se adapta globalmente, pero actúa de manera local y busca aplicar un enfoque común ya que cumple con las expectativas del gobierno corporativo y alinea la estrategia con el desempeño de todas las áreas, departamentos y funciones de la entidad. La gestión de desempeño ahora considera dentro de sus variables para agregar valor al riesgo ya que evalúa su impacto y ejecuta estrategias.

##### *4.2.1 Componentes del COSO ERM 2017*

Los componentes se interrelacionan entre sí para proporcionar un grado de seguridad razonable como un sistema que permita lograr los objetivos de la organización en categorías destacadas como la eficiencia de las operaciones el cumplimiento de las leyes y normas aplicables y la fiabilidad de la información financiera.

#### *4.2.1.1 Gobierno y cultura.*

Al hablar de gobierno, nos referimos a un individuo o grupo, que determinan el sistema de dirección y control de una empresa en el desarrollo de sus actividades económica. Las cuales con un rango de responsabilidad ampliado hacia los directores buscan de manera competitiva demostrar la transparencia de las acciones realizadas al mantener una comunicación abierta con las partes relacionadas protegiendo sus intereses mediante un adecuado manejo de la organización, lo que ayuda a mitigar los impactos de crisis futuras.

En un enfoque más específico de lo que se espera obtener dentro del sistema integrado de control en relación con el gobierno es un ente que tenga responsabilidades delimitadas y que cumpla con ellas a través de la supervisión para hacia gestionar de manera estructura la gestión del riesgo empresarial.

La cultura de la organización se refiere a los comportamientos que tengan todos los integrantes de la entidad los cuales se espera que sea positivos y que estén acorde a los valores éticos que la empresa espera proyectar, este es un tema se centra más en el ser humano, su manera de relacionarse con sus compañeros para generar un buen ambiente de trabajo en donde las ideas puedan ser expresadas libremente y se sientan escuchadas puesto que sin importar el la posición estructural puedan consolidarse como una sociedad colaborativa que busca obtener y lograr las mismas metas por el bien de la organización.

#### *4.2.1.2 Estrategia y Objetivos.*

La estrategia y los objetivos se alinean en el cumplimiento común de las metas de la organización. Se ha explicado previamente como la estrategia puede incentivar a prevenir el fraude o a localizarlo de manera eficiente de ser el caso, pero toda organización necesita tener sus objetivos claros para evaluar, entender y responder a los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades del negocio.

Tomar en cuenta la situación de la empresa, su nicho de mercado y sobre todo su comportamiento organizacional permitirá plantear objetivos que se adapten a las tendencias y le permitan perdurar en el tiempo, pues las acciones presentes ayudarán a su desarrollo futuro, mediante objetivos específicos, medibles, alcanzables y oportunos.

#### *4.2.1.3 Desempeño*

Aplicar el desempeño dentro de la organización permite entender el rendimiento laboral del colaborador con las funciones y tareas que ejerce dentro de su cargo profesional en donde las experiencias, actitudes, habilidades, motivaciones conforman un conjunto de competencias laborales que al alcanzarlas se integran al logro de la estrategia trabajando con los objetivos de la empresa.

#### *4.2.1.4 Revisión*

La revisión, presenta la situación actual de la entidad, al aplicar una estrategia determinada en donde se evalúa la eficiencia del desempeño buscando una mejora constante orientada al logro de los resultados esperados, tomando como base el punto de partida.

Manejar una revisión constante y periódica es importante puesto que, nos permite aprovechar las oportunidades al entender los factores tanto internos como externos que nos han llevado hasta el punto de evaluación obtenido, en el que las empresas pueden identificar claramente las razones por las cuales se puede materializar un riesgo y como se podría evitar o minimizar los impactos negativos.

#### 4.2.1.5 Información, comunicación y reporte

La información fluye a través de una asertiva comunicación entre todos los niveles de la entidad, para que esta sea conocida y evaluada es necesario generar reportes que involucren a todos los colaboradores de la organización y a su vez los motiven a formar parte de la empresa como un entre propio.

De esta manera, los cambios que se realicen dentro de la empresa puedan tener un precedente permitiendo así que sean entendidos antes de realizarlos o para destacar que las evaluaciones se hacen con el propósito de mejorar más no de criticar, Para que los trabajadores al momento de cumplir sus funciones lo hagan porque quieren que la empresa crezca con ellos y no estén hay simplemente por obtener una remuneración económica.

La comunicación es fundamental para que exista una democracia de ideas en donde todos se sientan escuchados y no teman decir lo que piensan por repercusiones a las diferencias de opiniones y que esa información de las personas que día a día entienden el negocio se aplicada como una ventaja frente a la competencia.

#### 4.2.2 Principios del COSO ERM 2017

**Tabla. 14.** Definición de los principios del COSO ERM 2017

<b>Componente</b>	<b>Principio</b>	<b>Definición</b>
<b>Gobierno y Cultura</b>	<i>La junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos.</i>	La junta directiva es un ente de control y revisión del cumplimiento de las políticas de la organización.
	<i>Establecer estructuras operativas.</i>	Delimitar de manera clara los puestos y funciones a desempeñarse.
	<i>Define la cultura deseada.</i>	Establecer los comportamientos que deben adoptar los colaboradores de la institución.
	<i>Demuestra compromiso con los valores éticos.</i>	Alinear las políticas morales empresariales con los valores personales.
	<i>Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.</i>	Fomentar el crecimiento de los trabajadores junto a una remuneración adecuada.

	<i>Analiza el contexto empresarial.</i>	Combinación de factores internos y externos que afectan los elementos de la organización.
<b>Estrategia y objetivos</b>	<i>Define el apetito al riesgo.</i>	Definir mediante el perfil de la empresa la capacidad de riesgo que puede asumir dentro de límites aceptados.
	<i>Evalúa estrategias alternativas.</i>	Elegir una estrategia de entre varias que este acorde a las necesidades y se adapte a la empresa.
	<i>Formula los objetivos empresariales.</i>	Delimitar los objetivos dentro de la organización permite determinar el curso futuro de la misma.
<b>Desempeño</b>	<i>Identifica riesgos.</i>	Conocer los sucesos que se pueden generar dentro de la organización y que pueden traer consecuencias sobre los objetivos propuestos de la empresa
	<i>Evalúa la severidad de los riesgos.</i>	Cuantificar los impactos potenciales y la probabilidad de que estos ocurran en un determinado tiempo.
	<i>Prioriza los riesgos.</i>	Determinar los de mayor prioridad e impacto generar respuestas que delimiten su gravedad.
	<i>Implementa las respuestas al riesgo.</i>	Controlar los riesgos mediante un plan permita minimizar el impacto.
	<i>Desarrolla un portafolio de riesgos.</i>	Determinar el tipo de riesgo y clasificarlo de manera que sea fácilmente identificable.
<b>Revisión</b>	<i>Evalúa los cambios sustanciales.</i>	Determinar el cumplimiento de las obligaciones en relación con los cambios realizados.
	<i>Revisa los riesgos y el desempeño.</i>	Hay que confirmar que el riesgo se encuentra dentro de los límites del apetito de riesgo y el desempeño tenga una variación aceptable.
	<i>Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.</i>	Permite mejorar la toma de decisiones, entendiendo los procesos y áreas vulnerables. Se genera respuestas a los incidentes.
<b>Información, comunicación y reporte.</b>	<i>Aprovecha la información y la tecnología.</i>	Promueve el uso de la tecnología como una herramienta para transmitir la información e implementar controles.
	<i>Comunica información sobre los riesgos.</i>	Utiliza medios tecnológicos para involucrar a todos los integrantes de la organización a entender los riesgos y precautelar los activos por el bien de la organización.
	<i>Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.</i>	Se generan informes como planes a corto y largo plazo de la situación actual de la empresa y los posibles cambios a realizarse.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 4.3 Aplicación de componentes y principios del COSO ERM 2017, como un manual de control interno aplicado al CDI” Norway”.

Los componentes y principios se utilizan como una guía ordenada que a través de un manual de control interno diseñan una pauta en la prevención del riesgo de fraude tomando como referencia y enfocado en las necesidades que tiene la unidad educativa.

Dentro del control interno analizamos las falencias de los controles para lo cual se mide el nivel de deficiencia que tiene determinado evento y como este puede afectar a la organización en sus propósitos. A su vez dentro del riesgo se evalúa la posibilidad de que ocurra o que se presente un riesgo de fraude. Se ha utilizado la siguiente escala para su evaluación:

**Tabla. 15.** Escala de evaluación de las deficiencias de controles y posibilidad de ocurrencia del riesgo.

<b>Escala</b>	<b>Nivel</b>	<b>Color</b>	<b>Afectación</b>
Del 8 al 10	Alto		Revisar de manera inmediata
Del 4 al 7	Medio		Supervisión constante.
Del 1 al 3	Bajo		Esta dentro de los parámetros normales

**Elaborado por:** Díaz Estefany

A continuación, veremos la relación de los controles y procesos que maneja la unidad educativa con los temas detallados previamente como el control interno y los tipos de riesgo:

4.3.1 Primer componente: Gobierno y cultura

**Ilustración 27.**Componente gobierno y cultura. Matriz I

<i>Componente: Gobierno y Cultura</i>																		
Principios COSO ERM 2017	Control Interno						Riesgos											
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos				
		SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de deficiencia	Valoración del Nivel de afectación		Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Recompensado	No Recompensado	Inherente	Control	Estratégico	Operativo	Financiero
La junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos.	La junta directiva establece normas que especifican claramente los controles internos ha aplicarse en cada área dentro de las actividades diarias.	X			5	6	7		X			X		X				X
	Existe una supervisión adecuada por parte de las autoridades en relación a la designación de autorizaciones adecuadas para los diversos requisitos o procesos.	X			7	7	8	X			X		X		X			
	Determina el alto mando de manera adecuada la segregación de funciones y responsabilidades para cada colaborador.	X			7	8	9		X		X		X		X			
Establecer estructuras operativas.	Existe una interrelación que busca la mejora continua entre las áreas de la empresa.	X			3	3	5	X			X		X	X				
	La estructura de la organización es clara en relación a las jerarquías, cargos y funciones a desempeñar por cada trabajador.	X			6	6	6		X		X		X					X
	Se genera un ambiente de trabajo participativo, colaborativo que genere la libre expresión de ideas, dudas, opiniones y sugerencias.	X			4	4	6		X		X		X	X				
	Se consideran las necesidades del cliente como un eje fundamental para el desarrollo de las funciones de la empresa.	X			1	3	3	X		X		X		X				
Define la cultura deseada.	El personal de la organización tiene principios claramente definidos en donde destaque sus valores, liderazgo, talento, comunicación positiva y tendencia al logro.	X			3	3	5	X		X			X	X				
	Se establecen normas claras que promuevan la aplicación de conductas positivas y coherentes aceptadas por todos los integrantes de la organización que se aplicada tanto dentro como fuera de esta.	X			1	3	5	X			X	X						X
	Existen manuales o directrices que explican el funcionamiento, políticas, controles y propósitos de la organización.	X			6	6	6		X		X		X		X			

Fuente: COSO.org (2020)

Elaborado por: Díaz Estefany

## Ilustración 28. Componente gobierno y cultura. Matriz II

*Componente: Gobierno y Cultura*

Principios COSO ERM 2017	Control Interno						Riesgos													
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos						
		Puntos de enfoque y descripción de los eventos	SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de deficiencia		Valoración del Nivel de afectación	Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Recompensado	No Recompensado	Inherente	Control	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento
Demuestra compromiso con los valores éticos.	La institución tiene un manual de ética que es conocido y aplicado por los colaboradores de la misma.		X		8	8	8			X			X	X			X			
	Se utilizan los valores éticos en las actividades diarias que se realizan dentro y fuera de la institución.	X			3	3	4	X				X	X						X	
	El centro educativo fomenta acciones que motiven a los colaboradores a comprometerse y alinearse con los valores institucionales.	X			4	7	7	X				X	X		X					
Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.	El personal esta acorde al perfil de cargos y funciones presentado por la institución		X		7	7	8	X				X		X					X	
	Las remuneraciones percibidas por los colaboradores están acorde a su desarrollo académico y a las responsabilidades ejercidas dentro de la empresa.		X		7	7	8			X		X		X			X			
	El centro educativo incentiva a una constante preparación mediante cursos, charlas, talleres entre otros.	X			3	3	3	X				X	X						X	
	Los colaboradores se sienten satisfechos con las acciones tomadas por la alta dirección referentes a su desarrollo personal y crecimiento profesional.		X		7	7	8	X				X		X	X					
	Existen compensaciones o beneficios que atraigan a los colaboradores a formar parte de la empresa.			X	7	7	7			X		X	X			X				

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### Ilustración 29. Componente gobierno y cultura. Análisis I

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Gobierno y Cultura	<i>La junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos.</i>	La junta directiva debe ejercer supervisión sobre los elementos de la organización y su funcionamiento. En donde se presenta un nivel de deficiencia medio en relación a la especificación adecuada de los controles internos y su aplicación en cada área. A su vez encontramos deficiencias medias en la designación adecuada de autorizaciones y responsabilidades al no delimitar claramente las funciones de cada empleado.	Al no ejercer una supervisión adecuada por parte de la alta dirección puede darse una relación directa entre el nivel de afectación que las deficiencias puedan tener, lo que incrementa claramente la posibilidad de la ocurrencia de un fraude. Si no se verifica el cumplimiento de los controles, no existe una supervisión adecuada, lo cual puede complicarse cuando no se designan autorizaciones adecuadas o se segregan las funciones para determinar las responsabilidades de cada colaborador.	La junta directiva debería involucrarse constantemente en la supervisión del cumplimiento de los parámetros establecidos lo que disminuiría considerablemente el riesgo. Para ello es necesario que los controles sean de conocimiento general utilizando medios escritos y no sólo verbales en dónde las autorizaciones para cualquier proceso debe tener constancia en un sistema tecnológico que pueda determinar las responsabilidades de cada colaborador según las funciones que desempeñe en el cargo para el cuál ha sido contratado, fortaleciendo también una adecuada distribución de funciones.
	<i>Establecer estructuras operativas.</i>	Las áreas de la institución debe estar interconectadas a través de una comunicación eficiente que les permita ser un soporte para el desarrollo del gobierno y la cultura organizacional, para ello es necesario tener claro las jerarquías que existen dentro de esta y las funciones de cada individuo. Tomar en consideración las opiniones de los trabajadores al brindarles un ambiente en el que puedan expresarse sin miedo ayuda al crecimiento integro de la organización. Sin embargo es necesario incluir a los clientes como un eje fundamental para la toma de decisiones ya que de ellos depende la permanencia del negocio.	Establecer estructuras operativas adecuadas dentro de la organización no ha sido un gran inconveniente para esta puesto que sus niveles de deficiencia son mínimos o están dentro de los parámetros normales lo que disminuye la ocurrencia de un fraude, pero es necesario tomar en consideración que toda esta información debe estar correctamente detallada de manera física para que cualquier miembro de la organización o cliente pueda entender estas estructuras.	Es necesario fomentar un ambiente de trabajo en donde los colaboradores de la empresa se apoyen mutuamente entre las diversas áreas y que a través de una comunicación directa pueda detectar posibles falencias en los procesos y generen soluciones que puedan ser informadas a los encargados de los procesos y la alta dirección para corregirlos y mejorar de manera continua. Es importante en este caso incluir al cliente como parte de la institución y evaluar sus necesidades preferencias y gusto para mejorar el servicios que se esta prestando y arcar diferencias significativas con otras entidades similares dentro del sector.
	<i>Define la cultura deseada.</i>	Implementar parámetros alineados a la estrategia de la organización, es un trabajo constante que se define como la cultura organizacional. Para definir esta cultura es necesario realizar elecciones de personal que encaje con estos lineamientos demostrando talento, liderazgo y una buena actitud para aprender, para ello es importante comunicar esta cultura a cada colaborador de la institución a través de manuales y directrices que permitan una integración de toda la organización. La institución a manejado de manera adecuada la selección de los integrantes de la misma, pero aun tiene deficiencias al momento de representar esta información de manera escrita para que pueda ser fácilmente transmitida.	Si la cultura deseada no esta definida se pueda generar inconvenientes al momento de cumplir las metas propuestas ya que no existirá una enfoque común que permita a los trabajadores de la organización tener una guía que les permita entender los propósitos de la organización y por lo tanto no se podrá conseguir los objetivos, para ello es necesario contar con personal abierto al cambio que se adapte a esta cultura y la convierta en suya para que pueda interrelacionarse de manera adecuada con sus compañeros de trabajo. Especialmente con el personal nuevo, es necesario tener guías o manuales que les permitan adaptarse de manera eficiente e inmediata a la cultura que desea tener la institución.	El centro educativo cuenta con un personal acorde a sus necesidades y hasta el momento a realizado una correcta gestión al momento de seleccionar el personal e involucrarlo dentro de la organización para que se sienta bien en su lugar de trabajo, esta integración lo hace en su mayoría de manera presencial utilizando las conversaciones como un método informal de capacitación. Sin embargo, no cuenta con parámetros medibles que nos permitan saber la eficiencia de esta capacitación y a su vez no cuenta con manuales o guías que permita al colaborador revisar la información institución, por lo tanto a pesar de que el colaborador disfrute desempeñar su trabajo no sentirá a la institución como un ente con el que deba colaborar.

**Fuente:** COSO.org (2020)  
**Elaborado por:** Díaz Estefany

**Ilustración 30.**Componente gobierno y cultura. Análisis II

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Gobierno y Cultura	<i>Demuestra compromiso con los valores éticos.</i>	Nuestras acciones deben estar marcadas claramente por nuestro compromiso moral de realizar cada una de nuestras actividades en base a nuestros valores adquiridos en el transcurso de nuestra vida. La ética se convierte en la base de nuestras decisiones, estos valores éticos que usamos día a día deben reflejarse notoriamente en nuestro trabajo en un ambiente que se fomente este comportamiento. La institución fomenta de manera adecuada este comportamiento ético aplicando valores que sirven de ejemplo desde la alta dirección y que se amplía a cada uno de los colaboradores. Sin embargo, legalmente no cuentan con un código de ética establecido que permita delimitar los comportamientos y las consecuencias de incumplir con este adecuado comportamiento.	La ocurrencia de un riesgo de fraude aumenta considerablemente cuando el personal que trabaja en la institución no es confiable ya que no se desvía claramente de las metas y estrategias pensadas por la organización. Para ello, es importante fomentar conductas positivas dentro del ámbito laboral en donde los valores éticos formen parte de la cotidianidad al tener como respaldo un código de ética que sirva como guía de lo que se busca conseguir en base a este tema, pero a su vez que cualquier incumplimiento que se de a la moral pueda ser castigado de manera adecuada generando una tendencia en donde las acciones que no son adecuadas van a ser castigadas para que no se repitan nuevamente.	La unidad educativa debe implementar acciones que fomenten un comportamiento ético, tanto dentro como fuera de la institución. Y al momento de escoger a los colaboradores que van a pertenecer al equipo de trabajo es necesario que se desarrollen pruebas actitudinales que den valía al carácter de la persona. A su vez es necesario también establecer políticas de control como el manual de ética puesto que esto permitirá a la alta dirección delimitar los parámetros de lo que se espera obtener de sus colaboradores y los integrantes de la organización podrán entender de manera eficiente las normas y políticas que tiene la empresa en referencia este tema para poder adaptar estos parámetros a sus comportamientos y actividades cotidianas. Es importante considerar que la ocurrencia de un riesgo de fraude incrementa cuando los colaboradores no están comprometidos con los valores éticos puesto que sus acciones pueden repercutir de manera negativa para con la organización.
	<i>Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.</i>	El centro educativo determina claramente los perfiles profesionales a cumplirse dentro del área pedagógica, pero el área contable no tiene definido adecuadamente los parámetros. A su vez la remuneración es de el SBU para todos los trabajadores independientemente de sus logros académicos o experiencia laboral, estos valores no han cambiado en el transcurso de los años y a pesar de brindar talleres y capacitaciones no se brinda otro tipo de beneficios que motiven al personal como seguros médicos o préstamos educativos.	Si no se genera una adecuada remuneración se incrementa la insatisfacción de los trabajadores los cuáles buscan otras alternativas o realizan el trabajo desmotivados, dando el mínimo esfuerzo. Este tipo de deficiencias puede generar un alto riesgo de fraude puesto que se encuentran insatisfechos con la remuneración percibida, además el no delimitar claramente los perfiles la selección del personal se realiza más por afinidad que cumpliendo con los parámetros necesarios para cumplir la posición de trabajo.	Los colaboradores deben recibir remuneraciones en su trabajo acorde a su formación académica, aptitudes y experiencia laboral. Para poder escoger el personal adecuado que cumpla con los perfiles establecidos es necesario ofrecer remuneraciones competentes. La selección debe cumplir un proceso claro para obtener a los mejores trabajadores que se adapten a las necesidades de la empresa, a su vez generar beneficios puede incrementar la satisfacción de los trabajadores para con la empresa, los trabajadores satisfechos cumplen sus funciones motivados y ayudan a generar un excelente ambiente laboral.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### 4.3.2 Segundo componente: Estrategia y Objetivos

**Ilustración 31.** Componente estrategia y objetivos. Matriz I

Componente: Estrategia y Objetivos																					
Principios COSO ERM 2017	Control Interno						Riesgos														
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos							
		Puntos de enfoque y descripción de los eventos	SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de deficiencia		Valoración del Nivel de afectación	Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Riesgo y Recompensa		Relacionado Negocio		Control	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento
	Recompensado						No Recompensado						Inherente	Control							
Analiza el contexto empresarial.	La junta directiva impone el cumplimiento de los controles para que estén alineados con la estrategia y los objetivos de la institución educativa.		X		6	6	8			X			X							X	
	Existe supervisión adecuada de la cadena de procesos y controles internos orientados a las metas institucionales.		X		7	7	8		X			X		X	X						
	La organización tiene documentos o manuales que especifican los objetivos instituciones y la estrategia para conseguirlos.		X			3	3	4		X			X		X	X					
	Considera a los mejores proveedores con los costos más accesibles y los convierte en una ventaja competitiva.		X			4	4	5		X			X		X				X		
Define el apetito al riesgo.	Se determinan los riesgos positivos y negativos para la organización y se evalúan antes de la toma de decisiones.		X		6	6	6			X		X		X	X						
	Se evalúa si el nivel de riesgo genera una ganancia significativa para la institución antes de ejecutar la acción.			X	7	7	8			X		X		X				X			
	La empresa determina los factores internos y externos que pueden generar riesgos que afecten de manera negativa en el cumplimiento de sus objetivos.		X			7	7	8		X			X		X			X			

Fuente: COSO.org (2020)

Elaborado por: Díaz Estefany

**Ilustración 32.** Componente estrategia y objetivos. Matriz II

<i>Componente: Estrategia y Objetivos</i>																		
<b>Principios COSO ERM 2017</b>	<b>Control Interno</b>					<b>Riesgos</b>												
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos				
		SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de deficiencia	Valoración del Nivel de afectación		Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Recompensado	No Recompensado	Inherente	Control	Estratégico	Operativo	Financiero
	Puntos de enfoque y descripción de los eventos																	
<b>Evalúa estrategias alternativas.</b>	Se potencia los riesgos positivos si estos generan acciones positivas para con la empresa.	X			4	4	7			X		X		X			X	
	Se determinan los riesgos negativos y se emiten controles o políticas que eviten su cometimiento a tiempo presente y futuro.		X		7	7	8		X			X		X			X	
	Se evalúa los factores internos y externos que puedan ser potenciados de manera que se conviertan en oportunidades y no en debilidades.			X	7	7	7			X		X		X			X	
<b>Formula los objetivos empresariales.</b>	Se plantean objetivos incentiven la productividad de la organización brindando un excelente servicio de calidad.		X		3	3	3		X		X		X			X		
	Los objetivos planteados determinan la toma de decisiones para conseguir las metas propuestas.		X		5	5	5		X			X				X		
	Los objetivos buscan promover el crecimiento empresarial.			X	7	7	8			X		X		X	X			

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### Ilustración 33. Componente estrategia y objetivos. Análisis I

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Estrategia y objetivos	<i>Analiza el contexto empresarial.</i>	La institución educativa dentro de su contexto empresarial cuenta con objetivos claros y una estrategia marcada que le permite orientarse a conseguir sus logros. Sin embargo, estos no se encuentran descritos en manuales que les permitan facilitar el conocimiento y desarrollo de los procesos, es importante considerar que los actores internos tienen una gran influencia dentro del cumplimiento de las metas puesto que son los colaboradores los que trabajaran de manera colaborativa para obtener poder alinear la estrategia a los resultados.	El centro educativo, plantea sus estrategia para la orientación de sus logros de manera verbal lo que dificulta la transmisión de la información a sus colaboradores puesto que no tiene los soportes o manuales necesario que sirvan de guía para el aprendizaje o revisión de la información. Además si la junta directiva no promueve de manera adecuada el cumplimiento de controles o la distribución de la información referente a la empresa no sólo incrementa la posibilidad de la ocurrencia de un fraude también dificulta fomentar una cultura de trabajo cooperativa.	Implementar un sistema de capacitaciones continuas que permitan al nuevo personal aprender, a su vez al personal en nómina actualizarse para entender la estrategia y los objetivos que tiene la empresa y como se adaptan a las necesidades del año electivo que se curse utilizando como soporte los manuales detallados de control interno, ética y PEI. Además realizar revisiones periódicas del cumplimiento de los controles o avances en el conocimiento de la información empresarial pueden marcar pautas para establecer los puntos de conocimiento y las deficiencias que tiene el personal para alinear la estrategia con los objetivos esperados.
	<i>Define el apetito al riesgo.</i>	Al definir el apetito al riesgo podemos decir que es la cantidad de riesgo que la empresa esta dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos, por lo tanto, es importante entender si estos riesgos son positivos o negativos para la organización lo que permitirá la toma de decisiones, evaluarlos permitirán entender su alcance y decidir si se deben ejecutar determinadas acciones, para ello hay que considera factores internos y externos. Estas decisiones debe tener un trabajo colaborativo entre el personal involucrado y autorizado para ejecutar cualquier acción.	Si se asume que todos los riesgos son malos se pueden perder valiosas oportunidades por ello es necesario evaluar si los riesgos que la empresa esta dispuesta a asumir están acorde a la estrategia y objetivos que maneja para que de esta manera después de realizar una correcta evaluación de los mismos se pueda determinar su afectación antes de ejecutar cualquier acción, no tener una supervisión controlada de los mismo puede incrementar la posibilidad de un fraude.	Es importante determinar que tipos de riesgo desea asumir la empresa y evaluar el alcance a corto y largo plazo de estos riesgos para analizar si estos pueden generar ventajas o desventajas para la institución tomando en consideración los objetivos de la organización y como se puede alinear con la estrategia. Es importante realizar una indagación previa antes de tomar cualquier decisión la cuál debe ser conjunta puesto que estos cambios pueden marcar pautas para el negocio pero a su vez al tener varios involucrados se pueden generar más aportes de ideas y disminuye la posibilidad de la ocurrencia de un fraude debido a la supervisión de las acciones.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### Ilustración 34. Componente estrategia y objetivos. Análisis II

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Estrategia y objetivos	<i>Evalúa estrategias alternativas.</i>	Se toma en consideración la propuesta de otras estrategias en caso de que la principal no cumplan con los estándares planteados y se planteen opciones que se adapten a las necesidades del negocio promoviendo oportunidades que puedan ser aceptadas e incorporadas sin inconvenientes puesto que son factibles y se identifican con los objetivos empresariales. A su vez, se toma en consideración los factores internos y externo para transformar los inconvenientes en nuevas oportunidades.	Promover diversas alternativas de estrategias entre las que se pueda escoger aquella que se relacionen de manera más eficiente con las necesidades de la organización y a su vez ayude al cumplimiento de objetivos en donde se evalúen los factores tanto internos como externos. Tener varias opciones nos permite disminuir la ocurrencia de fraude puesto que se escogerá la que se adapte mejor y no la impuesta por ciertos tipos de criterios personales	Las estrategias deben ayudar a optimizar el negocio, pero también deben presentar una ejecución que se acople a la entidad y que no genere inconvenientes si no que ayude a evaluar cada uno de sus componentes por lo tanto tener opción o respaldo de estrategias a implementarse pueden cubrir ampliamente todo lo que se espera obtener de una implementación estratégica. Si la empresa a cuenta con una estrategia definida tener alternativas le permite adaptarse a los cambios no solo del mercado también adaptarse a la evolución del entorno.
	<i>Formula los objetivos empresariales.</i>	La unidad educativa ha trascendido en el tiempo debido a la adaptabilidad que le han dado a sus objetivos principales que desde sus inicios marcaron las pautas para determinar la guía de las metas que espera lograr el negocio. Por lo tanto, brindar servicios de calidad y buscar un crecimiento empresa mediante un trabajo constante generan esa imagen reciproca que les ha permitido obtener el reconocimiento que tienen actualmente.	Tener claro los objetivos de una empresa ayuda a entender la esencia misma del negocio es por eso que difundir su conocimiento pero sobre todo entender las metas que la organización se propone fomentan un crecimiento que se adapta al tiempo en que la empresa se encuentre. Tener los objetivos claramente marcados disminuye la posibilidad de una ocurrencia de fraude puesto que se brinda una imagen que refleja las acciones no sólo de la empresa sino también del personal que labora en esta.	Formular de manera correcta los objetivos de una organización puede ser un poco complicado por que rara vez en sus inicio se sabe el curso que se desea que la empresa tenga es por ello que es necesario que las bases se mantengan pero se reformulen con el propósito de adaptarse a los nuevos mercados y tendencias lo que permitirá no solo un mejor enfoque de lo que la organización desea obtener también se considerará a las partes involucradas.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

4.3.3 Tercer componente: Desempeño

**Ilustración 35.** Componente desempeño. Matriz I

<i>Componente: Desempeño</i>																	
<b>Principios COSO ERM 2017</b>	<b>Control Interno</b>					<b>Riesgos</b>											
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos			
		Puntos de enfoque y descripción de los eventos	SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de deficiencia		Valoración del Nivel de afectación	Recompensado	No Recompensado	Riesgo y Relacionado Negocio		Control	Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento
											Inherente	Control					
<b>Identifica los riesgos.</b>	Se denotan controles deficientes o inexistentes en las políticas y procedimientos.	X			8	8	8			X		X					X
	El personal es indispensable ya que no se comparten los conocimientos generando un exceso de confianza.	X			8	8	8	X				X		X			
	Relación de confianza entre el personal y los proveedores.		X		7	7	8		X			X		X			
	Supervisión, autorización y control de los procesos desde que se generan hasta su registro final.		X		7	7	7		X			X		X			
<b>Evalúa la severidad de los riesgos.</b>	La institución, analiza, verifica y evalúa la existencia de los controles necesarios para cada área.		X		7	7	7		X			X		X			X
	Personal competente para el área o el puesto a ejercer.		X		4	4	4	X				X		X	X		
	Existe una comunicación formal evidenciable con los proveedores y todo lo referente desde selección hasta los pagos.		X		6	6	6		X			X		X	X		
	Se revisa periódicamente el cumplimiento de las políticas de control referentes a autorizaciones, registro, control y más.		X		8	8	8		X			X		X			X

Fuente: COSO.org (2020)

Elaborado por: Díaz Estefany

**Ilustración 36. Componente desempeño. Matriz II**

<i>Componente: Desempeño</i>																			
<b>Principios COSO ERM 2017</b>	<i>Control Interno</i>					<i>Riesgos</i>													
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo			ERM-Tipo Riesgos				
		Puntos de enfoque y descripción de los eventos	SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de		Valoración del Nivel de	Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Recompensado	No Recompensado	Inherente	Control	Estratégico	Operativo	Financiero
<b>Implementa respuestas al riesgo.</b>	Genera controles eficientes que prevengan los riesgos negativos para la organización.	X			7	7	7		X				X		X	X			
	Adecuado proceso de selección del personal para cumplir con la responsabilidad del cargo a ejercer aprobando pruebas psicológicas que determinen la tendencia ética del individuo.		X		4	4	4	X					X		X				
	Determinar los medios o canales de comunicación entre los proveedores y la empresa en donde las personas encargadas del proceso estén actualizadas en las acciones relacionadas.		X		4	4	7		X				X		X		X		
	Hacer evaluaciones sorpresivas para verificar el cumplimiento de los controles.			X	8	8	8			X			X		X				X
<b>Desarrolla un portafolio de riesgos.</b>	Se determina que los controles no son perfectos pero se encuentran las deficiencias y se corrigen.	X			7	7	7		X				X		X		X		
	Se motiva al personal a empatizar con la cultura de la organización y prevenir los riesgos negativos.		X		4	4	4	X					X	X		X			
	Se tiene una oferta de proveedores para las mismas funciones brindando la posibilidad de elegir al mejor.		X		4	4	6		X				X		X		X		
	Se supervisa de manera aleatoria pero constante las autorizaciones, operaciones y registro de estas para evaluar la eficiencia en el cumplimiento adecuado.		X			7	7	7		X				X		X		X	

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### Ilustración 37. Componente desempeño. Análisis I

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Desempeño	<i>Identifica riesgos.</i>	Los controles internos se informan y se transmiten al personal. Sin embargo, la supervisión que se les da a los mismos no es constante puesto que existe un exceso de confianza hacia los empleados debido a la afinidad, experiencias o relaciones familiares, convirtiendo a ciertos trabajadores en indispensables en ciertas funciones que ejecutan. Además no se realiza un adecuado seguimiento de los procesos desde que inician hasta su culminación.	Si los controles no son correctamente supervisados o autorizados se incrementa la probabilidad de deficiencias en la detección de inconvenientes. Al no compartir de manera adecuada la información se crea una dependencia para el colaborador ya que es el único que sabe como realizar el proceso, estos factores generan una mayor probabilidad de ocurrencia de fraude al igual que mantener una relación directa entre proveedores y el personal encargado de las negociaciones.	Se recomienda una correcta segregación de funciones en donde a través de manuales y políticas se entiendan todos los procesos y su ejecución para ello es necesario ejercer una correcta aplicación de control no solo de las funciones que realice el personal también de los ciclos que tengan los procesos. Esto no sólo ayuda a que en caso de necesitar se pueda encontrar rápidamente sustitos en las funciones, también disminuirá el exceso de confianza ayudando a identificar los riesgos y plantear opciones para evitarlos.
	<i>Evalúa la severidad de los riesgos.</i>	Entender como los riesgos negativos pueden afectar la continuidad del negocio ayuda a la organización a priorizar cambios para evitar un impacto que pueda afectar de manera significativa al negocio en marcha, por lo que revisar la existencia de controles, seleccionar personal competente, revisar el cumplimiento de políticas mediante la comunicación son pautas para evaluar la severidad de los riesgos.	Mientras mayor sea la severidad de un riesgo especialmente aquellas relacionadas con la ocurrencia de un fraude puede tener una mayor afectación con la continuidad del negocio o su estabilidad por lo tanto se escoge el personal por afinidad y no por conocimientos se pueden generar deficiencias en la calidad, cuando no existen protocolos que respalden las acciones se presentan dificultades en detectar claramente las deficiencias especialmente cuando no supervisión adecuada.	Se recomienda categorizar los riesgos por su nivel de afectación ya que de esta manera se puede priorizar aquellos más emergentes pero para poder cumplir con este proyecto es necesario tener personal calificado así como controles y políticas que respalden la supervisión y permitan encontrar las deficiencias. Mantener comunicaciones por medios formales con respaldos y procesos de autorización siempre permitirán entender el ciclo del proceso y en que momento pudo generarse las imperfecciones, deficiencias o riesgos.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

### Ilustración 38. Componente Desempeño. Análisis II

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Desempeño	<i>Implementa las respuestas al riesgo.</i>	Incluir los riesgos como parte del negocio permiten a la organización generar propuestas que respondan a dichos riesgos como controles eficientes o adecuados procesos de selección en donde se de un seguimiento a los proveedores y su interrelación con la empresa por lo tanto, es importante hacer evaluaciones sorpresivas que determinen la posición en la que se encuentra la compañía.	La continuidad del negocio y su evolución en el tiempo dependerá claramente de la adaptabilidad que tenga la compañía a los cambios que marcan las tendencia mediante la respuestas que se generan para lo cuál, se necesita una colaboración de todos los involucrados, para generar medios de comunicación con un personal correctamente seleccionado que se adapte a las necesidades de la organización pero especialmente una supervisión adecuado que de manera sorpresiva se informe de las situaciones que vive la empresa.	Si determinamos los riesgos negativos, es importante saber que podemos hacer para evitarlos o prevenirlos generando respuestas a posibles acciones que se susciten por este hecho por lo tanto tener controles adecuados nos permitirá tener banderas rojas o puntos de interés que nos permitan redireccionar a la empresa a obtener las metas propuestas pero el capital humano también marca una tendencia importante puesto que serán los colaboradores los detonantes de los cambios que se deseen realizar y será la alta dirección la encargada de visualizar y controlar la tendencia.
	<i>Desarrolla un portafolio de riesgos.</i>	Se normaliza el riesgo y se crean acciones preventivas que localicen las deficiencias y se corrigen para lo cuál es necesario que el personal involucrado entienda y aplique la cultura organizacional. Se evalúa y supervisa el cumplimiento de los procesos desarrollando así un portafolio de riesgo basándonos en las deficiencias encontradas.	El desempeño de la empresa dependerá entonces de como esta afronta la situación de los riesgos, los conoce y mediante la estrategia los incorpora para encontrar deficiencias y fortalezas pero para ello evalúa a las partes interesadas tanto internas como externas buscando siempre elegir lo mejor para la organización cumpliendo siempre con los parámetros determinados.	Marcar tendencias dentro del desempeño será un trabajo colaborativo entre todos los involucrados en donde se respeten los procesos y el personal entienda que los riesgos existen y como prevenirlos o en caso de existir y que estos afecten de manera negativa a la organización como se pueden corregir, la supervisión ejerce un gran peso sobre el desempeño puesto que la supervisión ayuda a detectar los riesgos y genera un portafolio que permite identificarlos priorizarlos y solucionarlos.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

4.3.4 Cuarto componente: Revisión

Ilustración 39. Componente revisión. Matriz I

Componente: Revisión																			
Principios COSO ERM 2017	Control Interno					Riesgos													
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos					
		SI	PARCIALMENTE	NO	Valoración del Nivel de deficiencia	Valoración del Nivel de afectación		Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Recompensado	No Recompensado	Inherente	Relacionado Negocio	Control	Estratégico	Operativo	Financiero
Evalúa los cambios sustanciales.	Se informa las personas encargadas de las diversas autorizaciones de manera adecuada para facilidad de los colaboradores y las personas de interés.		X		7	7	7		X				X		X				
	Se selección al personal cumpliendo con parámetros, educativos, psicológicos evitando siempre el conflicto de intereses.		X		7	7	7	X					X		X				X
	Se determinan las acciones a realizarse para promover una cultura que previene el riesgo de fraude dentro de las acciones realizadas por la empresa.		X		6	6	7		X				X		X	X			
Revisa los riesgos y el desempeño.	Existe documentación que cada área o departamento presente como respaldo de su desempeño que a su vez estén alineados con la estrategia y la revisión de riesgos.		X		7	7	8		X				X		X				X
	Desempeñar correctamente las funciones de cada uno de los colaboradores ayuda en la detección y prevención de riesgos.	X			4	4	6		X				X		X	X			
	Auditorías de control interno que permitan verificar la veracidad de las acciones realizadas por los colaboradores.			X	7	7	8			X			X	X					X
Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.	La alta dirección se involucra en el giro del negocio para entender las necesidades de los actores internos y externos y potencia las acciones que mejoren el desempeño de la institución.		X		4	4	5	X					X		X	X			
	Se mejora la presentación de informes a través del uso de herramientas tecnológicas que determinen las respectivas autorizaciones y registro del proceso.			X	7	7	8				X		X		X	X			
	Se constata la veracidad de la información presentada a través de conciliaciones, arqueos, y supervisión de los cumplimientos del proceso.			X	8	8	8				X		X		X				X

Fuente: COSO.org (2020)

Elaborado por: Díaz Estefany

### Ilustración 40. Componente revisión. Análisis I

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Revisión	<i>Evalúa los cambios sustanciales.</i>	Deficiencias de comunicación al momento de transmitir los conocimientos referentes a los procesos y las autorizaciones que cada uno de estos con lleva, para ello es necesario seleccionar según el perfil establecido y no por afinidad, esto ayuda a promover una cultura de liderazgo que prevenga el riesgo de fraude.	La posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude incrementa de manera considerable cuando no se informa adecuadamente los procedimientos o las autorizaciones a cumplirse en los procesos para ello es necesario determinar acciones que promuevan una cultura que involucren temas como la prevención de riesgos negativos.	Generar propuestas de valor mediante la revisión de deficiencias y cumplimiento de los parametros establecidos que permitan implementar cambios relacionados con el correcto manejo de las autorizaciones, así como evaluar los parámetros educativos y psicológicos al determinar acciones que prevengan los riesgos de fraude e incluir a todos los colaboradores.
	<i>Revisa los riesgos y el desempeño.</i>	Poder revisar los riesgos inminentes significa tener documentos de soporte que permitan la detección de estos según las funciones desempeñadas. En caso de no presentarse estos respaldos se podría destacar un bajo desempeño de supervisión, es por ello que las acciones se podrán evaluar mediante auditorias internas para que la información pueda ser presentada con veracidad.	La ocurrencia de un riesgo de fraude incrementa considerablemente cuando no existen respaldos documentados del desempeño, funciones y cargos que realicen los colaboradores lo que dificulta la supervisión y la eficiencia de las auditorias puesto que no se puede comprobar las acciones realizadas y peor aun encontrar las deficiencias para corregirlas y alinearlas con la estrategia impidiendo cumplir los objetivos de manera oportuna.	Todo proceso debe seguir una secuencia ordenada de aprobación, la cuál debe quedar evidenciada mediante documentación que pueda ser revisada posteriormente en caso de necesitarse y a su vez los resultados pueden ayuda a prevenir los riesgos. Las auditorias internas brindaran valiosa información para generar planes de acciones que permitan delimitar los cambios, a su vez se mejora la confiabilidad en la información que se maneja y presenta tanto dentro de la organización en donde promoverá una comunicación entre áreas y de manera externa se brindará fiabilidad sobre los procesos.
	<i>Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.</i>	La alta dirección debe involucrarse más en el giro del negocio para poder entender las necesidades del cliente interno y extorno, para poder mejorar la supervisión es importante digitalizar la información y adaptarse a las tendencias actuales, en donde a través de comprobaciones se pueda verificar el cumplimiento de los procesos.	Al no mantener un sistema contable todo la información puede ser modificable sin autorización lo que vulnera los procesos e incrementa la posibilidad de la ocurrencia de fraudes además no existen conciliaciones o arquezos que verifiquen la información presentada esto se debe a que la alta dirección no esta al pendiente de las acciones que se realizan dentro de la propia empresa.	Se recomienda separa las funciones y autorizaciones que puedan ser respaldadas de manera tecnológica con un sistema contable en dónde la revisión forme parte de la cotidianidad y todos se involucren en no solo generar una cultura organizacional y en cumplir objetivo si no que la confianza que la empresa brinda a cada uno de los colaboradores sea recíproca y no existan abusos es por eso que una forma de evitar estas situaciones es utilizar herramientas tecnológicas, involucrar a toda la organización en el desempleo y ejecutar actividades que permitan la revisión del trabajo realizado.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

4.3.5 Quinto componente: Información, comunicación y reporte.

**Ilustración 41.** Componente información, comunicación y reporte. Matriz I

<i>Componente: Información, comunicación y reporte.</i>																				
<b>Principios COSO ERM 2017</b>	<b>Control Interno</b>					<b>Riesgos</b>														
	Factores de Control	Aplicación de controles			Deficiencia de Control		Valoración de la Posibilidad de ocurrencia de un riesgo de fraude	Factores de Riesgo				Categorías de Riesgo		ERM-Tipo Riesgos						
		Puntos de enfoque y descripción de los eventos	SI	PARCIALMENTE		NO		Valoración del Nivel de deficiencia	Valoración del Nivel de afectación	Persona	Proceso	Administrativo	Tecnológico	Riesgo y Recompensa		Relacionado Negocio		Control	Estratégico	Operativo
	Recompensado			No Recompensado	Inherente		Control													
<i>Aprovecha la información y la tecnología.</i>	La institución tiene un sistema contable automatizado que de soporte a la información presentada.			X	8	8	8				X		X		X				X	
	Se genera un adecuado resguardo de la información confidencial determinando claves y accesos a la misma.		X		7	7	8			X			X		X			X		
	Bases de datos automatizadas que generen un orden secuencial en la emisión de documentos.			X	7	7	8				X		X		X					X
	Se utilizan los medios tecnológicos para fortalecer la comunicación dentro de la empresa.		X			6	6	6				X		X		X			X	
<i>Comunica información sobre los riesgos.</i>	El sistema contable no puede ser alterado o modificado sin autorización.			X	7	7	7		X				X		X			X		
	Se genera un comunicación que flujo desde la alta dirección a los colaboradores en la que se informa las decisiones tomadas por la institución y su afectación en la cotidianidad.		X				4	4	5				X		X	X				
	La institución educativa informa que para los riesgos que afecten de manera negativa al negocio se aplicarán sanciones legales.			X				7	7	7		X		X		X				X
<i>Informe sobre riesgos, cultura y desempeño.</i>	La cultura empresarial será el eje fundamental de conexión entre los colaboradores la dirección y la empresa en sí.	X					3	3	5	X			X		X	X				
	Se evalúa el desempeño las fortalezas y debilidades las cuales se potencian, corrigen o mejoran.		X				4	4	4	X			X		X	X				
	El riesgo forma parte fundamental de todas las acciones que realiza la empresa, pero se espera prevenir aquellas que sean negativas para la institución.		X					7	7	8		X		X		X	X			

Fuente: COSO.org (2020)

Elaborado por: Díaz Estefany

## Ilustración 42. Componente información, comunicación y reporte. Análisis I

COSO ERM 2017		CRITERIO		
Componente	Principio	Causa	Efecto	Recomendación
Información, comunicación y reporte.	<i>Aprovecha la información y la tecnología.</i>	La institución no maneja la contabilidad a través de un sistema contable tecnológico por lo tanto no se automatiza la información, lo que no permite generar secuenciales automáticos en la documentación la cuál tampoco esta debidamente resguardada ya que esta al acceso de personal. La comunicación es deficiente puesto que no se utilizan medios tecnológicos para incrementar su alcance y distribución.	Deficiencias de control ya que la información esta privatizada por la persona encargada del proceso. Además no se puede verificar la validez de la información ya que no se maneja una secuencialidad en los documentos y no se tiene respaldos ya que no se cuenta con un sistema contable automatizado influyendo directamente en la comunicación entre áreas.	Implementar controles a través del uso de tecnologías mejora la comunicación no sólo entre áreas si no en toda la organización y también permiten generar reportes que reflejen la situación real de la empresa ya que al tener la información automatizada es accesible para la revisión y verificación. Prevenir el riesgo de fraude puede mejorar si se genera un orden al momento de guardar los documentos e información confidencia en áreas específicas generando controles e incrementando la confianza en la información y su resguardo.
	<i>Comunica información sobre los riesgos.</i>	Ampliar el alcance de los flujos de comunicación entre la alta gerencia con los colaboradores, para obtener las diversas perspectivas referente a la información general de la empresa y poder orientar o clasificar los puntos de referencia en donde se puedan presentar riesgos negativos generando a su vez propuestas para la prevención de ciertos eventos que generen consecuencias negativas para con la organización.	Determinar los riesgos negativos que pueden ayudar a la continuidad de negocio ya que permiten crear respuestas que permitan evitarlos, para ello debe existir una comunicación abierta entre todo el personal. Además usar medios tecnológicos pueden generar dificultades al momento de querer realizar acciones negativas. Es importante destacar a la organización como un ente amigable que genere seguridad a los colaboradores para que se fomente libertad al momento de presentar opiniones y que estan puedan ser transmitida o comunicada a sus superiores como opciones de mejora continua.	No se obliga a la organización a incurrir en grandes inversiones para tener un excelente sistema contable. Sin embargo, se recomienda que los procesos sean claros y que la información tenga sus debidos respaldos para que a pesar del tiempo la alta dirección se involucre en las acciones cotidianas, esto puede ayudar a la toma de decisiones pero a su vez generar flujos de información permite generar reportes confiables.
	<i>Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.</i>	La cultura organización debe implementarse en sí, como un plan a seguir de manera cotidiana hasta que forme parte de nuestras costumbres. Encontrando así fortalezas y debilidades que con el desempeño adecuado de todos los involucrados con la organización se podrán corregir hasta presentar informes confiables y reales, es importante también considerar que los procesos serán actualizados para adaptarse a una tendencia de prevención de riesgos acciones negativas.	El riesgo de fraude aumenta cuando la empresa desconoce la prevención de riesgo y no se implementan planes de acción dentro de la empresa orientados a este tipo de prioridades, al encontrar riesgos eminentes podemos delimitar su alcance y generar acciones que impida el acontecimiento negativo de ciertos hechos como el fraude esto genera un soporte a alta gerencia alta gerencia para tomar decisiones que repercutan de manera positiva al desempeño de la cultura de la organización.	Los informes se presentan de manera constante para cubrir diversos enfoques, pero es necesario considerar que implementar planes de prevención y de control de riesgos especialmente de fraude dentro de la cultura organizacional no solo puede mejorar el desempeño de la organización en general, también permite a los gerentes del área o departamento encontrar estrategias que cambien el enfoque personal y de la organización referente a la respuesta a los riesgos.

**Fuente:** COSO.org (2020)

**Elaborado por:** Díaz Estefany

#### **4.4 Funcionabilidad de un manual de control interno en una situación de emergencia sanitaria.**

##### *4.4.1 La enfermedad COVID 19:*

El 11 de marzo del año 2020, se decreto a nivel mundial, mediante un comunicado publicado en la red social twitter, el estado de pandemia provocado por el virus. El Coronavirus Disease 2019 “COVID 19”, es una enfermedad de síndrome respiratorio grave, entre sus principales síntomas se encuentran la fiebre, la tos seca y el cansancio, en algunos pacientes también se presenta pérdida del gusto y el olfato, congestión nasal, conjuntivitis, dolores musculares, nauseas o vómitos... Las personas que sufren esta enfermedad en un 80% se recupera sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario, el 15% desarrollan una enfermedad grave necesitando oxígeno de manera urgente y el 5% llegan a cuidados intensivos en un estado crítico que pueden ocasionar la muerte del paciente debido a insuficiencias respiratorias, tromboembolias, insuficiencias multiorgánicas... (OMS, 2020)

La propagación del virus se da cuando una persona infectada exhala gotitas y partículas muy pequeñas que contienen el virus, estas pueden ser inhaladas o depositadas sobre nariz, ojos o boca de otras personas. En caso de exposición con una persona contagiada los síntomas pueden presentarse en un período de 5 a 14 días. (OMS, 2020). Como métodos preventivos para evitar la expansión de este virus se han optado por realizarse pruebas de detección pudiendo estas ser rápidas o de antígenos en caso de presentar sintomatología se procede a hacer una cuarentena voluntaria por otra parte en un entorno cotidiano se ha optado por el distanciamiento físico, uso de mascarillas, evitar aglomeraciones, lavarse las manos de forma periódica.

#### 4.4.2 Emergencia Sanitaria en el Ecuador.

Ecuador, en respuesta a la pandemia global COVID 19 decretó el “Acuerdo Ministerial No 00126-2020 emitido el 11 de marzo por la Ministra de Salud, en el que declaró el Estado de Emergencia Sanitaria en el sistema Nacional de Salud” (COENACIONAL, 2020). Lo que permitió a todas las instituciones del SNDGR aplicar sus planes de contingencia y medidas de precaución a ser aplicadas por cada sector del territorio nacional, para lo cual se analizaron varios puntos clave en los que se destacan las siguientes acciones:

- *Salud:* Coordinación dentro de los centros de salud para realizar aislamiento de los pacientes contagiados para evitar la conglomeración y aumento de contagios, se mantiene altos estándares de limpieza y descontaminación, se implementó la política de atención médica a domicilio, se priorizo el abastecimiento de los elementos necesarios para poder ejecutar y mejorar los diagnósticos como abastecimiento de sangre, kits de bioseguridad, entre otros...
- *Asistencia humanitaria y saneamiento:* Se implementaron centros de asistencia temporales que disponían de todos los elementos para brindar una estadía digna, se entregaron kits alimentación para las personas de escasos recursos, se incentivaron campañas de prevención a la violencia de género y se realizaron acuerdos para el pronto retorno de los ecuatorianos fuera del país. La agencia de regulación y control de agua, monitorio la prestación del servicio del agua a los diversos puntos del país para que cumplan con los parámetros de cloro residual mediante el análisis de muestras que permitieron verificar el cumplimiento de los parámetros de calidad. A su vez se donaron tanques de almacenamiento para las parroquias rurales que no podía acceder al agua potable.
- *Educación:* El ministerio de Educación, dispuso de manera obligatoria la suspensión de todas las clases presenciales en el territorio nacional, pero para continuar con el servicio educativo se utilizaron plataformas virtuales.

A su vez las instituciones de educación superior conformaron grupos de investigación, también se utilizaron las instalaciones como centro de acopio o alojamientos temporales, las que cumplen con parámetros establecidos también ejecutan pruebas para la detección del virus y actualmente están ayudando en la colocación de las vacunas a los grupos de alto riesgo.

Encontrarnos en una situación de emergencia sanitaria permite realizar eventos extraordinarios que ayudan a minimizar los riesgos para la salud especialmente en casos de una enfermedad grave y repentina que necesite una respuesta coordinada de manera internacional.

#### *4.4.3 Afectaciones del COVID 19 en el ámbito laboral*

El ámbito laboral tuvo una gran afectación debido a la pandemia, puesto que las normas de control generadas como respuesta al incremento de contagios de la enfermedad generó normas restrictivas que impidió el funcionamiento normal de las operaciones y por eso varios negocios tuvieron que detener su producción o adaptarse a las nuevas necesidades, lo que trajo como efecto un aumento en el desempleo o la disminución en la formalidad de este.

Ninguna empresa, estaba preparada para un contingente de este tipo por lo que muchas de estas perdieron la capacidad de enfrentar las obligaciones sin tener los ingresos regulares otras optaron por acogerse a acuerdos ministeriales como MDT-2020-174 de reducción de jornada que tuviera un sueldo al tiempo de jornada realizado o el acuerdo ministerial MDT-2020-076 para ejercer modalidades de trabajo mediante la virtualidad como el teletrabajo, así entre otros.

Actualmente varias empresas trabajan con el personal a través de medios de comunicación virtuales en dónde se trata de cumplir con las metas organizacionales propuestas y se atiende en un entorno donde todo es virtual, las reuniones, capacitaciones y más se realizan presentando la pantalla del computador y tratando de defender las ideas expresadas.

A pesar de la complejidad de este hecho ahora forma parte de la realidad realizar teletrabajo. Sin embargo, muchas empresas que no pueden optar por esta medida han cesado sus operaciones por otra parte han liquidado al personal que no es indispensable o aun reducido las condiciones laborales para poder continuar con el empleo.

La afectación a sido diferente para cada sector, como es el caso del turismo en donde el cierre de fronteras, las normas de cada país para afrontar la emergencia sanitaria, pero sobre todo el riesgo de contagio ha generado que esta industria tenga un gran declive, así pasa con otros sectores como la de transporte, manufacturera, comercio, etc...

La situación tiene consecuencias evidentes para con la institución educativa ya que la cantidad de estudiantes ha bajado considerablemente debido a que al no ser considerada obligatoria muchos padres de familia han dado prioridad a otros gastos y han retirado a los estudiantes puesto que al no poder salir de caso los cuidan y enseñan ellos mismos. A su vez la economía ha decaído considerablemente por lo tanto muchos estudiantes han optado por cambiarse a escuelas públicas. A pesar de las circunstancias y las dificultades de este nuevo tipo de enseñanza los profesores han tratado de hacer todo lo posible por compartir sus conocimientos a través de una pantalla.

#### *4.4.4 Importancia de un manual de control interno dentro del ámbito laboral en situación de emergencia sanitaria.*

Todo plan o proyección se hace con el supuesto de que la empresa espera tener una ganancia y no perder en la ejecución de sus operaciones por eso se realizan controles y demás procesos para mejorar la producción y seguir creciendo. Sin embargo, cuando suceden hechos que están fuera de nuestro alcance lo único que se puede hacer es adaptarse para poder continuar en el mercado.

Al trabajar en un entorno virtual no se puede controlar los movimientos o la calidad de trabajo como se podría hacer de manera presencial es por eso que tener manuales de control interno pueden marcar una tendencia de comportamientos y control que permita al empleado realizar sus funciones correctamente sin tener una supervisión constante.

Se plantea por ejemplo que dentro del ámbito laboral se tiene una política muy estricta de puntualidad al momento de dar las clases virtuales se podría entonces controlar el cumplimiento del tiempo de trabajo al ingresar al link de la clase y verificar que los profesores se conecten a tiempo a realizar su trabajo, pero realmente se asciende a un nivel más complejo en donde a través de los años las empresas han capacitado indirectamente a los profesiones a marcar una tendencia que ahora les permita desenvolverse de manera autónoma pero tomando como referencia las acciones que previamente se realizaban en un ámbito presencial.

Un manual de control interno no sirve entonces únicamente para imponer ciertas políticas también permite tener un respaldo que permitan ejecutar ciertas acciones que se basen en los principios y políticas empresariales.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- 1) Dentro de este proyecto de investigación se diseñó un manual de control interno, que ha brindado las bases para que el Centro de Desarrollo Infantil “Norway” pueda prevenir el riesgo de fraude aplicando políticas y procedimientos alineados con la estrategia corporativa y el desempeño de los colaboradores, tomando en consideración la situación actual de la empresa y procurando tener una mejora continua en el ejercicio de las actividades diarias.
- 2) A través de un análisis situacional se entendió el giro de negocio que tiene la empresa, lo que ha permitido evaluar el mercado objetivo dentro del área educativa. Mientras que su ubicación geográfica ha determinado el entorno en el que se ha posicionado en la última década, cabe destacar también que se consideró la estructura interna que tiene la organización y se comprendió el funcionamiento de los procesos destacados y su interrelación con el personal.
- 3) Analizada la estructura del centro educativo se determinaron los eventos que presentaron mayor riesgo de fraude en determinados procesos que maneja la empresa, para lo cual se presentó las bases teóricas como definiciones del fraude tanto como la aplicación e importancia de la auditoría interna como guía de prevención de sucesos que afecten de manera negativa al giro del negocio.
- 4) Se presentó las definiciones relevantes del control interno marcando así las pautas para prevenir diversos riesgos dentro de la empresa en especial el de fraude, al optar por medidas internacionales de referencia como el marco integrado de control y adaptar estas guías a la situación actual junto con las necesidades del centro educativo.

- 5) Se brindó un gran apoyo a la empresa al presentar esta propuesta, ya tomando como referencia la normativa vigente y las normas internacionales e actualizadas que han sido enfocadas a las necesidades reales de la unidad educativa, lo que permitió comprobar la falta de control en determinadas áreas, a su vez el nivel de afectación y la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo de fraude en caso de que la empresa no gestione mejoras a los puntos relevantes señalados en este tema de investigación.
- 6) Se evidenció la relevancia de aplicar estas normas de control interno dentro del centro educativo especialmente en este período de emergencia sanitaria, puesto que se han presentado situaciones en las que se dificulta ejercer un control directo sobre las acciones realizadas por los colaboradores, cabe destacar que a pesar de que este proyecto de investigación se realizó tomando en consideración la condición óptima de la empresa también determino los puntos de interés relevantes a ser considerados en caso de suscitarse una acontecimiento adverso al funcionamiento regular de las operaciones.

## **5.2 Recomendaciones**

- 1) Aplicar el marco integrado de control interno como una guía o manual enfocado a las necesidades del Centro de Desarrollo Infantil “Norway”, permite entender la situación que maneja la empresa y los puntos de interés relevantes que deben considerarse, para ejecutar cambios significativos que disminuyan los riesgos que dificulten la continuidad del negocio.
- 2) Entender las acciones positivas y negativas del centro educativo es importante, ya que de esa manera se marcan puntos o eventos de interés que pueden potenciarse o evaluarse con el fin de entender al cliente interno y externo de la organización. Por lo tanto, es necesario que la alta gerencia se involucre en conocer los procesos relevantes que se ejecutan en la empresa y a su vez escuche las observaciones que tienen los empleados ya que se busca obtener mejoras continuas.

- 3) Aceptar que en todas las acciones que realizamos existen riesgos es fundamental para asociar a la empresa con situaciones que pueden estar fuera de su control, es necesario evaluar los efectos negativos que puedan suscitarse para aplicar procedimientos que dificulten el cometimiento de los hechos o brinden la posibilidad de prevenirlos, esto se puede ejecutar dentro del personal con capacitaciones que expliquen no sólo los conceptos básicos si no también desmotiven al personal a querer ejecutar estas acciones negativas.
- 4) Las políticas de control que ha tenido la institución a lo largo de su trayectoria han sido en cierta forma adecuadas para generar una continuidad dentro del negocio. Sin embargo, se recomienda que estos conocimientos sean transmitidos a todos los colaboradores de la institución de preferencia a través de manuales sean estos físicos o virtuales y sean un soporte para la implementación de normas de control interno que ayuden a prevenir el riesgo de fraude dentro de la cotidianidad.
- 5) Al aplicar el marco integrado de control interno alineado con la estrategia y el desempeño al centro educativo, se encontraron puntos de interés dentro cada uno de los componentes y principios que maneja esta guía. Sin embargo, entre los más importantes, se recomienda promover la cultura organizacional y el crecimiento personal al generar remuneraciones adecuadas a la formación académica, experiencia o cargo a desempeñar. A su vez, implementar un sistema automatizado que permita a la empresa gestionar su contabilidad como los registros, facturas, autorizaciones, declaraciones entre otros; fomentando la ejecución de acciones de control y supervisión como arqueos sorpresivos o revisión oportuna de los informes presentados mensualmente, permitiendo así encontrar de manera inmediata posibles deficiencias.
- 6) La pandemia ha marcado una nueva forma de trabajo, que ha obligado a las empresas a adaptarse a la situación e implementar mecanismos emergentes. Sin embargo, es importante destacar la parte humana y brindar todas las facilidades que la empresa tenga la capacidad de ejecutar para ofrecer un soporte en las necesidades que se puedan solventar como brindar material e implementos

adecuados para que los colaboradores pueden realizar adecuadamente su trabajo, implementar descuentos a los padres de familia que cancelen las pensiones dentro de los primeros cinco días del mes, fomentar el distanciamiento social y el cuidado personal, entre otros factores.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (2019). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Asamblea Nacional. (2014). *COIP*. Quito: Corte Nacional de Justicia.
- CDINORWAY. (Julio de 2008). Proyecto Educativo Institucional para la convivencia armónica. *PEI*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio de Educación.
- COENACIONAL. (11 de Diciembre de 2020). *Informe de Situación COVID-19 Ecuador*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Informe-de-Situacion-No066-Casos-Coronavirus-Ecuador-11122020.pdf>
- Constitución de la Republica. (20 de Octubre de 2008). Ecuador.
- Corallo, V. (27 de Abril de 2020). *Matriz FODA.Práctica*. Obtenido de <https://estudioscontableslaplata.wordpress.com/2020/04/27/matriz-foda-practica/>
- COSO. (1985). *Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Cressey, D. (1961). *The prison, studies in institutional organization and change*. New York: Rinehart and Winston.
- Delgado, A. (Marzo de 2016). *Detección de esquemas de fraudes en una compañía de consumo masivo*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5134/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-208.pdf>
- Educación, M. d. (2011). *Reglamento para cobro de pensiones y matriculas*. Quito.
- Educación, M. d. (2013). *Acuerdo 0232-13*. Quito.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration*. (J. A. Coubrough, Ed.) London: Pitman & Sons.
- Gaitán, R. E. (2006). *Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II* (Vol. Segunda Edición). (A. A. Quinteros, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/69012?page=37>
- IIA. (Octubre de 2012). *Normas Internacionales Auditoria Interna*. Obtenido de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%20Standards%20Mark-up%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>

- Jesús, A. (11 de Marzo de 2020). *Sanitaria*. Recuperado el 22 de Mayo de 2021, de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronavirus-pandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895>
- Marciniak, R. (4 de Junio de 2017). *Gestión empresarial*. Recuperado el Junio de 2021, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2017/06/04/analisis-de-cinco-fuerzas-de-porter/>
- MIES. (2014). *Modalidad Institucional/CIBV-CDI*. Quito: Dirección Nacional de Comunicación.
- OMS. (10 de Noviembre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Paniagua, C. (2014). *Auditoria Administrativa*. México DF: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/41175?page=18>
- Ramón, S. G. (2013). *Auditoria Interna*. (Vol. Tercer Edición). (G. D. Chavez, Ed.) Atlacomulco, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Ucha, A. P. (8 de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Urquiza, R. (2015). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Yamazaki, G. (Noviembre de 2015). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>