



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EN  
LA EFECTIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

AUTORES:

Angueta Mejía, Kerly Liseth  
Moyano Zambrano, María Janeth

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTOR:

CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc.

Guayaquil, Ecuador  
02 de marzo del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Kerly Liseth Angueta Mejía y María Janeth Moyano Zambrano, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

#### TUTOR

f. \_\_\_\_\_

CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc.

#### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe, MSc.

Guayaquil, a los 02 días del mes de marzo del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Angueta Mejía, Kerly Liseth y Moyano Zambrano, María Janeth

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “Impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil” previa a la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 02 días del mes de marzo del año 2020

LAS AUTORAS

f. \_\_\_\_\_  
Angueta Mejía, Kerly Liseth

f. \_\_\_\_\_  
Moyano Zambrano, María Janeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### AUTORIZACIÓN

Nosotras, Angueta Mejía, Kerly Liseth y Moyano Zambrano, María Janeth

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de marzo del año 2020

### LAS AUTORAS

f. \_\_\_\_\_  
Angueta Mejía, Kerly Liseth

f. \_\_\_\_\_  
Moyano Zambrano, María Janeth

# REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/61904728-223322-468183#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWyMggFAA==>

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, a sidebar contains document metadata: **Documento** (TT\_Angueta\_Mejia\_Kerly\_Liseth\_y\_Moyano\_Zambrano\_Maria\_Janeth\_Final.docx), **Presentado** (2020-02-12 20:04), **Presentado por** (José Rodríguez Samaniego), **Recibido** (jose.rodriguez03.ucsg@analysis.orkund.com), and **Mensaje** ([0001] Mostrar el mensaje completo). A green box indicates that 0% of the 73 pages are composed of text from 0 sources. The main area is titled 'Lista de fuentes' and 'Bloques', showing a table of sources with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The sources listed are: 'Trabajo Titulación Angueta - Moyano v.0611.02.20.docx', 'Trabajo Titulación Angueta - Moyano v.05 2.2.20.docx', 'Trabajo Titulación Angueta - Moyano v.05.docx', 'Trabajo Titulación Angueta - Moyano v.02.docx', and 'Trabajo Titulación Guanoluisa v.06.docx'. The bottom toolbar includes icons for navigation and actions like 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios y La Virgen de Agua Santa por brindarme la oportunidad y dicha de tener a mis padres, hermana y a mis tres amigas: Nicol, Tita y Nadia quiénes han estado a mi lado. Mis padres y hermana son el motor de mi vida, que día a día me motivan a ser mejor y a esforzarme. Gracias por ser mis fans #1, por siempre estar en primera fila apoyándome en cada reto que la vida me da y, sea cual sea el resultado, gracias por estar a mi lado sin soltarme, sin duda sin ellos no soy nadie.*

*A mis amigas, quiénes han balanceado una parte de mi vida, siendo compañía en los obstáculos y retos para impulsarme AVANZAR. Recuerdo tanto una frase que me dijo Tita, “No, Kerly esta vez hacemos o hacemos la tesis nos organizamos como sea, pero esta vez lo hacemos y aquí estamos finalizando nuestra tesis juntas”, sin duda, no ha sido fácil porque la vida me dio oportunidades, cambiando todos mis planes de vida y laborales, pero aferrada y convencida de que iba a lograr todos mis propósitos no quise soltar nada absolutamente nada y aquí estoy con mi tesis lista, el proceso de realizar la tesis se tornaba un poco difícil o imposible, porque me tocaba triplicar esfuerzos, pero Dios fue perfecto y me dio sabiduría para organizar mis horarios.*

*A mi tutor el Ingeniero José Antonio Rodríguez por guiarnos en este proceso y brindarnos sus conocimientos, sobre todo por la paciencia y predisposición de que se lleve con éxito la tesis.*

*A la Economista María Mercedes Baños por su aporte en la metodológica de investigación, por sus exigencias y presión que dieron como resultado un fruto exitoso.*

*Sin duda, cada uno de quienes he mencionado formaron parte de mi equipo de tesis, les agradezco infinitamente por aportar con un poco de cada uno de ustedes.*

*Angueta Mejía Kerly Liseth*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por permitirme y darme la sabiduría en mis estudios, por la vida que me ha brindado.*

*A mi mamá que, aunque no está conmigo, me dejó a unas personas maravillosas: mis abuelos, quiénes nunca permitieron que me falte nada, por lo que siempre estuve rodeada de amor. Gracias por brindarme su vida entera, por sus consejos, valores, principios, apoyo incondicional y esfuerzo. Ustedes son los principales promotores de mis sueños y por ustedes he podido llegar hasta aquí, aunque no ha sido sencillo, las circunstancias de la vida pueden tornarse muy duras del cual pensamos que no vamos a poder continuar, pero ahora comprendo que estas pruebas me han hecho mucho más fuerte, mejor persona y me han ayudado a madurar.*

*A mis tíos, quiénes a pesar de sus responsabilidades y cargas familiares, han brindado su apoyo incondicional, he podido contar con ellos en toda circunstancia, gracias a ustedes Yakelin Zambrano y Byron Zambrano por formarme como persona y enseñarme el valor que tiene cada cosa. También quiero agradecerle a una persona muy importante en mi vida Hugo Velez por su apoyo incondicional por darme fuerzas en los momentos más difíciles, gracias por brindarme un lugar en su familia.*

*A mi tutor Ingeniero José Antonio Rodríguez Samaniego por su paciencia y todos sus conocimientos brindados, por estar a disposición para nosotras en el proceso de la realización de la tesis.*

*Le agradezco a la Miss Mercedes Baños por acompañarnos y guiarnos en el transcurso de la realización de la tesis, sus clases, sus revisiones, su constancia y al ser ella exigente.*

*Moyano Zambrano María Janeth*

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis se la dedico a Dios, a La Virgen de Agua Santa y a mis padres. Dios y la Virgen son quiénes han guiado mi camino concediéndome tanta sabiduría y bendiciones.*

*Mis padres con esfuerzo y sacrificio se han esforzado por darme la mejor educación, con valores y principios para ser profesional, alcanzar el éxito y tener firme los valores y principios.*

*Angueta Mejía Kerly Liseth*



## **DEDICATORIA**

*Esta tesis está dedicada a mis abuelos porque por su amor, valores, principios y esfuerzo logro cumplir una meta más en mi vida.*

*A mis tíos Yakelin Zambrano, Byron Zambrano por su apoyo incondicional por estar conmigo en todo momento.*

*Moyano Zambrano María Janeth*



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Vera Salas, Laura Guadalupe MSc.  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Ing. Salazar, Patricia CPA  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

CPA. Samaniego, Pedro MSc  
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. \_\_\_\_\_

CPA. Rodríguez Samaniego, José Antonio, MSc.

TUTOR

## Índice General

Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Planteamiento del Problema.....	8
Objetivos .....	9
Objetivo general. ....	9
Objetivos específicos.....	9
Justificación.....	10
Preguntas de investigación .....	11
Delimitación .....	11
Limitaciones .....	11
Capítulo 1: Fundamentación Teórica .....	12
Marco Teórico .....	12
Teorías del Control.....	12
Teoría del Control Interno.....	14
Teoría de Cultura Organizacional y Efectividad Empresarial.....	17
Teoría del Fraude. ....	18
Teoría del Triángulo del Fraude.....	20
Teoría del Diamante del Fraude. ....	24
Marco Conceptual .....	26
El control Interno. ....	26
Componentes de Control Interno. ....	29
Sistema de Control Interno Efectivo. ....	33
Estructura Organizacional.....	35
El control interno y la estructura organizacional. ....	43
Marco Referencial .....	53

Diagnóstico del sector.....	53
Marco Legal .....	55
NIA 315.....	55
Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. ....	59
Capítulo 2: Metodología de la Investigación .....	61
Diseño de Investigación .....	61
Tipo de Investigación .....	62
Fuentes de Información .....	62
Enfoque de Investigación .....	63
Herramientas de Investigación .....	63
Entrevista a Profundidad .....	64
Encuesta .....	65
Población y muestra .....	70
Población.....	70
Muestra.....	71
Capítulo 3: Resultados de Investigación .....	72
Análisis de Encuestas .....	72
Análisis de Resultados Consolidados de Encuestas .....	84
Análisis de Entrevistas .....	85
Matriz de Hallazgos de las Entrevistas .....	90
Discusión de resultados:.....	91
Capítulo 4: Propuesta .....	92
Descripción de la Propuesta .....	92
Justificación de la Propuesta .....	92
Objetivos de la Propuesta .....	93
Modelo de Control Interno .....	93
Análisis FODA .....	93

Estructura Organizacional .....	94
Guías o Manuales de Procedimientos .....	99
Objetivos de la Guía .....	99
Guía de Procedimientos .....	100
Conclusiones .....	111
Recomendaciones .....	113
Referencias .....	115
Apéndice.....	121

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Localización de fraudes de estudio</i> .....	6
Tabla 2 <i>Diferencias en materiales</i> .....	9
Tabla 3 <i>Cantidad de empresas de construcción</i> .....	55
Tabla 4 <i>Población de estudio</i> .....	71
Tabla 6 <i>Resultados de la primera pregunta de la encuesta</i> .....	73
Tabla 7 <i>Resultados de la segunda pregunta de la encuesta</i> .....	74
Tabla 8 <i>Resultados de la tercera pregunta de la encuesta</i> .....	75
Tabla 9 <i>Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta</i> .....	76
Tabla 10 <i>Resultados de la quinta pregunta de la encuesta</i> .....	77
Tabla 11 <i>Resultados de la sexta pregunta de la encuesta</i> .....	78
Tabla 12 <i>Resultados de la séptima pregunta de la encuesta</i> .....	79
Tabla 13 <i>Resultados de la octava pregunta de la encuesta</i> .....	80
Tabla 14 <i>Resultados de la novena pregunta de la encuesta</i> .....	81
Tabla 15 <i>Resultados de la décima pregunta de la encuesta</i> .....	82
Tabla 16 <i>Resultados de la décima primera pregunta de la encuesta</i> .....	83
Tabla 16 <i>Evaluación al Control Interno aplicado a trabajadores</i> .....	84
Tabla 19 <i>Matriz de hallazgos</i> .....	90

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución de pérdidas por fraude. ....	7
<i>Figura 2.</i> Teorías del control interno. ....	15
<i>Figura 3.</i> Triángulo del Fraude. ....	21
<i>Figura 4.</i> El Diamante del Fraude. ....	24
<i>Figura 5.</i> Componentes del control interno ....	30
<i>Figura 6.</i> Empresas constructoras por provincia. ....	54
<i>Figura 7.</i> Resultados del Alfa de Cronbach. ....	66
<i>Figura 9.</i> Resultados de la Pregunta No. 1 de la Encuesta ....	73
<i>Figura 10.</i> Resultados de la Pregunta No. 2 de la Encuesta ....	74
<i>Figura 11.</i> Resultados de la Pregunta No. 3 de la Encuesta ....	75
<i>Figura 12.</i> Resultados de la Pregunta No. 4 de la Encuesta ....	76
<i>Figura 13.</i> Resultados de la Pregunta No. 5 de la Encuesta ....	77
<i>Figura 14.</i> Resultados de la Pregunta No. 6 de la Encuesta ....	78
<i>Figura 15.</i> Resultados de la Pregunta No. 7 de la Encuesta ....	79
<i>Figura 16.</i> Resultados de la Pregunta No. 8 de la Encuesta ....	80
<i>Figura 17.</i> Resultados de la Pregunta No. 9 de la Encuesta ....	81
<i>Figura 18.</i> Resultados de la Pregunta No. 10 de la Encuesta ....	82
<i>Figura 19.</i> Resultados de la Pregunta No. 11 de la Encuesta ....	83
<i>Figura 20.</i> Evaluación del control interno aplicado al personal. ....	85



## **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Formato de Encuesta .....	121
---------------------------------------	-----

## **RESUMEN**

En este trabajo se analiza la estructura de las empresas dedicadas a brindar servicios de construcción con el fin de evaluar el control interno que se lleva dentro de este tipo de empresas y determinar si este se ajusta a las necesidades de las empresas de este sector. Para un correcto desarrollo de la investigación fue necesario el análisis de las fuentes teóricas relacionadas con el control, el fraude y la estructura organizacional dentro de las empresas. Además, se procedió a realizar el respectivo levantamiento y procesamiento de la información en 30 empresas del sector, lo que permitió identificar que no existe un control formal de los procesos de compra y uso de materiales en la construcción. De igual manera se pudo determinar que una débil estructura organizacional incide directamente en el control de los procesos de las entidades. Los resultados obtenidos dirigieron a los investigadores a la formulación de una propuesta de solución basada en el diseño de controles y políticas que gobiernen los principales procesos dentro de las empresas de construcción; así como el diseño de una estructura organizacional en la cual se detalle las funciones y responsabilidades asignadas a cada miembro de la empresa. Se consideró que esta propuesta de solución diseñada se ajustaba a los requerimientos de las empresas de construcción.

**Palabras Claves:** control interno, construcción, análisis de impacto, eficiencia.

## **Introducción**

Los inversionistas y otras partes interesadas en las instituciones del sector público y privado están preocupados por la seguridad de los activos de este tipo de instituciones. Los accionistas delegan derechos a los gerentes para actuar en el mejor interés del principal, por lo consiguiente es importante que se adopten buenas prácticas de gobierno y políticas responsables para lograr el objetivo organizacional de salvaguardar los activos y maximizar la riqueza. Para cumplir con este propósito la clave consiste en implementar controles efectivos que contribuyan a detectar y prevenir fraudes dentro de una entidad, ya sean privados o públicos (González, 2017).

Debido a la alta incidencia de fraude que puede ocurrir en empresas que pertenecen a la industria de la construcción, se han desarrollado diferentes estudios con el fin de detectar diferentes formas en lo que este tipo de casos se pueden presentar. De acuerdo con Campos (2009), esta industria ha sido identificada como el sector más vulnerable a la incidencia de que se presenten actividades no razonables. Por otro lado, un informe emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2014) reveló que la corrupción se había considerado como una de las principales barreras para el desarrollo socioeconómico y político sostenible en las economías en crecimiento.

La corrupción y el fraude aumentan la desigualdad, reducen la eficiencia y se calcula que representa más de \$ 2.6 trillones de dólares cada año, o un equivalente al 5% del producto interno bruto (PIB) global con más de \$ 1 trillón de dólares cedidos en sobornos en cada año (OCDE, 2014). Bajo el antecedente anteriormente mencionado, se puede aseverar que un adecuado sistema de control interno se convierte en un componente crítico de la gestión empresarial y en una base para la operación segura de las organizaciones del sector de la construcción (Serrano, 2018). Un sistema de control interno sólido contribuye a garantizar a que se cumplan las metas y objetivos de una organización, que se logre rentabilidad a largo plazo y se mantenga información financiera, informes financieros y gerenciales confiables. El adecuado sistema de control interno también puede ayudar a garantizar que se cumplan leyes y reglamentos, tales como políticas, planes, normas, procedimientos internos y que se disminuya el riesgo de pérdidas inesperadas o daños a la reputación de la organización dentro de la industria de la construcción. Así como cualquier otra organización, indistintamente de la industria que se analice.

Como consecuencia de aquello, diversos administradores de todo el mundo se han centrado en la importancia del diseño de controles sólidos. Este mayor interés en el control interno obedece por lo general a consecuencia y/o como resultado de pérdidas significativas incurridas por las organizaciones. Es decir, las malas experiencias suscitadas en las organizaciones generan lecciones a este tipo de empresas. De acuerdo con Briones (2014), un análisis de los problemas relacionados con estas pérdidas señala que podrían haberse evitado si las entidades hubieran mantenido sistemas efectivos de control interno. Los sistemas habrían ejecutado una detección temprana de los problemas que llevaron a las pérdidas, limitando así el daño a la organización.

Como resultado, los controles internos son procesos diseñados para proporcionar seguridad razonable, efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Estupiñán, 2016). Además, se proporciona una garantía razonable cuando se toman medidas rentables para restringir las desviaciones, como actos indebidos o ilegales a un nivel tolerable. El sistema de control interno debe enfatizar la medición, identificación de riesgo, actividades de control para cada nivel de operación y creación de sistemas de información confiables que reporten las anomalías e informes detallados en todas las operaciones y actividades (Faustino, 2019).

### **Antecedentes**

El control interno es uno de los conceptos básicos de gestión que incluye todas las actividades de la empresa. Los controles internos son prácticas, procedimientos, políticas, procesos, sistemas y acciones que funcionan para reducir los riesgos en una organización (Estupiñán, 2016). Es un mecanismo de control gerencial de alto nivel que cubre todos estos controles, incluyendo la administración y organización, evaluación de riesgos, comunicación, sistemas de información y auditoría interna, que se establece para la realización de objetivos en toda la organización. El control interno es un sistema diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que la organización logra sus objetivos (Jinsop Gamboa, 2016).

La ausencia de estos controles aumenta la probabilidad de fraudes en empresas de todo tamaño y sector. La compañía Enron que operaba en el sector de energía y servicios en los Estados Unidos en 2001 se declaró en quiebra después de una revelación de fraude contable planificado en los estados financieros; como resultados las acciones cayeron de 90 dólares a unos pocos centavos, miles de inversionistas

perdieron sus recursos (Hernández, 2016). El caso de Lehman Brothers, uno de los bancos de inversión más grandes de América en 158 años desencadenó una grave crisis económica derivada del sector de la vivienda y el banco anunció su bancarrota en 2007; esto a causa del descubrimiento de cambios materiales en los importes de los estados financieros a causa de una debilidad en el control de acceso y cambios de información financiera (Delgado, 2016).

Cuando se examinan las prácticas de control interno en el sector de la construcción; esto se considera una función del personal administrativo y técnico de las empresas. Ayuda a cumplir con las leyes y reglamentos y, por lo tanto, a evitar daños a la reputación y otras características de la empresa. Según el sistema COSO el entorno de control para un sistema de control interno sólido se garantiza proporcionando un terreno adecuado, las actividades de control se determinan de acuerdo con los resultados de la evaluación de riesgos y los obstáculos a los objetivos de la organización se reducen o eliminan, el sistema de control interno se crea mediante el uso de información, canales de comunicación desarrollados y monitoreados por la gerencia responsable (González, 2017).

Para gestionar e informar las actividades, y cumplir con las leyes aplicables, se requieren datos financieros y no financieros generados a partir de fuentes internas y externas relacionadas con el elemento de información y comunicación (Serrano, 2018). El control interno no solo se trata de la existencia de una organización, sino también de cada departamento. Esta relación se muestra en la tercera dimensión como las instituciones, departamentos y unidades. Al explicar los elementos de control interno; es posible decir que el entorno de control es el elemento esencial del sistema (Isaza, 2018). El entorno de control crea una estructura corporativa que tiene un impacto en la calidad general del control interno y proporciona disciplina (Estupiñán, 2016).

La gestión de riesgos cubre las siguientes etapas identificación de la estrategia de riesgo, identificación y evaluación de riesgos, identificación de respuestas a los riesgos, revisión, monitoreo y reporte de riesgos (Mesén, 2016). La gestión de riesgos también se puede definir como la evaluación de los riesgos internos y externos que pueden impedir la realización de los objetivos y metas de las empresas así como la determinación de las medidas a tomar. La estrategia principal para la eliminación de riesgos es a través de actividades de control interno que pueden ser preventivas, de detección, de dirección y de corrección.

Los costos de las actividades de control y las medidas correctivas deben ser proporcionales a los beneficios esperados. Se debe facilitar información y comunicación efectiva para la realización de las actividades y controles de una organización. Dado que el control interno es un proceso dinámico que se adapta a los riesgos y cambios encontrados por la organización, es necesario monitorear el sistema de control interno para garantizar que pueda seguir el ritmo de los objetivos, el entorno y los riesgos cambiantes (Estupiñán, 2016).

Existen varias definiciones de riesgo, pero no hay integridad entre ellas. El riesgo se define como la probabilidad de pérdida, el potencial de consecuencias negativas de un evento no deseado (Palacios, 2016). Se define como la incertidumbre del resultado que puede ser causada por las amenazas y oportunidades en los eventos y actividades. El riesgo es aceptar la posibilidad de que ocurran eventos negativos o positivos que afecten los objetivos del proyecto como resultado de la incertidumbre (Morales & González, 2018).

La gestión de los riesgos se ha vuelto muy importante para las organizaciones porque se centra en obtener oportunidades evitando incertidumbres (Isaza, 2018). El concepto de riesgo es un componente normal de la vida, es un fenómeno tan antiguo como la historia humana, no es solo un elemento específico, sino que también existen riesgos para las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos. Con el fin de evitar fraudes, la gestión de riesgos debe ser una prioridad empresarial destinada a evaluar los riesgos derivados del aumento de la competencia en el mercado, el crecimiento de las empresas y el aumento de movimientos no razonables en la administración empresarial (Camacho, 2017).

La gestión de riesgos es esencial para una administración exitosa porque puede haber un riesgo en todos los lugares donde hay una institución, estos riesgos deben abordarse de manera independiente en la aparición de otras condiciones. El objetivo de la gestión de riesgos es reducir posibles eventos dañinos y las consecuencias negativas de ellos en el futuro, controlar las posibles desviaciones, liderar la transformación de las oportunidades en ventajas para la corporación, aumentar la conciencia de la gestión de riesgos y coordinar los procesos que aseguran el éxito empresarial (Cortina, 2018). Las compañías necesitan identificar el riesgo en sus sistemas culturales y procesos comerciales, el riesgo se convierte en la idea principal.

Las empresas constructoras deben adaptarse a su entorno institucional, las normas, las reglas y otras regulaciones que abarcan acciones económicas, al tiempo

que proporcionan eficiencia y efectividad en sus procesos y se diferencian de sus competidores. En este proceso de adaptación, las empresas de construcción siguen diferentes estrategias contra la presión de su entorno institucional. El sector de la construcción es uno de los sectores en los cuales la competencia es más intensa debido a la tendencia al incremento de nuevos competidores y el precio de los materiales, esta situación enfrenta a las empresas de construcción con muchos riesgos, pueden tener éxito si se ejecutan las medidas contra estos riesgos (Palacios, 2016).

La gestión del riesgo institucional en las empresas constructoras ha contribuido al establecimiento de un proceso avanzado de toma de decisiones en toda la organización cuando se lo realiza de una manera estratégica. Por lo que lograr las metas y objetivos corporativos, puede verse afectado por algunas de las limitaciones existentes en el proceso de gestión (Brito, 2018). Las habilidades y necesidades de las empresas varían según su industria, tamaño, filosofías y culturas de gestión, dando como resultado diseñar un sistema de control que se ajuste a tales necesidades.

El fraude tiene un impacto significativo en los estados financieros de cualquier organización, esto junto con las posibles falencias en el sistema de control interno siguen siendo un gran problema para las organizaciones. Según el Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el fraude Ocupacional del 2016 emitido por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE, 2016), se realizó un estudio mundial a 2.410 casos de fraude ocupacional investigados entre enero del 2014 y octubre del 2015. La tabla 1 muestra un resumen de los diferentes países en los cuales ocurrieron los fraudes, así como las pérdidas generadas para las organizaciones, tanto en cantidad de casos, así como el impacto de este tipo de fraudes tuvo para la organización en promedio por cada evento.

Tabla 1

*Localización de fraudes de estudio*

Región	Número de casos	Porcentaje de casos	Pérdida mediana (USD)
Estados Unidos	1038	48.8%	120.000
África	285	13,40%	143.000
Asia	221	10,40%	245.000
América Latina	112	5,30%	174.000
Europa Occidental	110	5,20%	263.000
Europa Oriental	98	4,60%	200.000
Sur de Asia	98	4,60%	100.000
Canadá	86	4,00%	154.000
Medio Oriente	79	3,70%	275.000

*Nota:* Información tomada de Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el fraude Ocupacional de 2016 (ACFE, 2016, p. 8)

Se muestra la importancia de mitigar el riesgo de fraude con la implementación de controles adecuados. La tabla no muestra datos exhaustivos, puesto que está limitada a la información de los países miembros de la organización que hizo el estudio. Como punto inicial se observa la media de las pérdidas de las empresas, esto evidencia que por causas de fraudes las empresas pueden perder miles de dólares que atentan a la salud financiera de la organización en la cual se realiza el fraude. De acuerdo con la investigación citada, para las 2.410 empresas analizadas se obtuvo una pérdida estimada de 6.3 mil millones de dólares. Este es un dato que no considera a todas las empresas que han presentado un tipo de fraude alrededor del mundo, por lo que se entiende que la cantidad monetaria que se han perdido por cuestiones de fraude es mucho mayor. A continuación, se muestra la distribución de las pérdidas generadas por los casos de estudio.

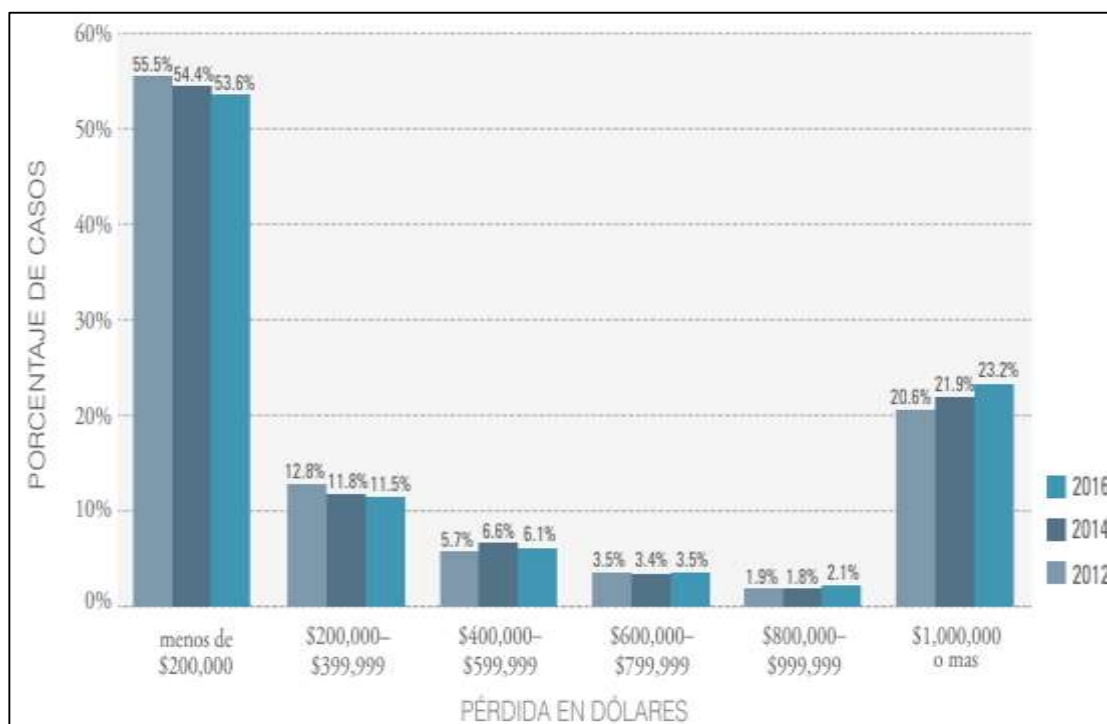


Figura 1. Distribución de pérdidas por fraude. Adaptado de Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el fraude Ocupacional (ACFE, 2016, p. 9)

El promedio general de la pérdida generada por los casos de fraude en el estudio fue de 2.7 millones de dólares. Los antecedentes presentados evidencian las pérdidas que el fraude generan y que afectan la salud financiera de las empresas. Considerando este contexto, se han motivados distintas investigaciones referentes al tema del fraude y su relación con el control interno.

Las pérdidas por fraude motivaron a Allauca y Bustamante (2015) a realizar su investigación de prevención del fraude en empresas constructoras en el Ecuador. En



los problemas identificados se encontró la debilidad de control interno, lo cual tuvo una incidencia directa en el aumento del fraude en las operaciones de las empresas. Dentro de las principales herramientas para mitigar el riesgo de fraude recomendadas por los investigadores se encontraban el control interno y la auditoría de procesos. El análisis realza que los problemas de fraude afectan a empresas alrededor del mundo y en el Ecuador. Esto hace que sea necesario la implementación de estrategias para mitigar el riesgo a los que se ven sometidos las empresas ante las debilidades de control.

### **Planteamiento del Problema**

El estudio realizado por Palacios (2016) mostró que, considerando el giro del negocio de las empresas dedicadas a las actividades de construcción, se presenta una alta probabilidad de acciones que pueden dar paso a movimientos no razonables, entre ellos el fraude, los cuales presentan una tendencia a ser realizados por funcionarios de la empresa o por la propia gerencia. La investigadora centró su investigación en torno a empresas constructoras, con lo que evidenció que existían debilidades en el control interno que aumentaban el riesgo de fraude. Entre las sugerencias proporcionadas por las investigadoras se encuentran la implementación de una unidad de auditoría interna para medir la confianza en los controles que se están ejecutando en la empresa analizada en el presente estudio.

En el sector de la construcción el principal problema que se ha observado es la falta de control en el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción, puesto que en muchas ocasiones los responsables de las compras cobran comisiones a los proveedores por otorgarles el contrato de ser proveedor de la empresa. Se observa la tendencia a emplear empresas externas que son propiedad de empleados para entablar relaciones comerciales con la empresa en la cual son encargados de las compras, obteniendo de esta manera un beneficio económico. Al mismo tiempo, el emplear registros ficticios para el aumento de los ingresos y utilidades, se ha vuelto un tema de consideración en las empresas inmobiliarias, puesto que con eso pretenden atraer la atención de los inversionistas (Palacios, 2016).

Las empresas constructoras con un sistema de control interno débil presentan un aumento en el riesgo de pérdidas en materiales de construcción, generando problemas en el cumplimiento de los contratos con sus clientes y generando un impacto negativo en la reputación de la empresa, repercutiendo finalmente en los resultados de este tipo de organizaciones. Un factor adicional identificado corresponde

al aumento de precios (sobrepuestos) en proyectos de gran tamaño, esta modalidad ha venido aumentando durante los últimos años, siendo objeto de altos índices de fraude en las empresas de la construcción (Palacios, 2016). Como ejemplo de lo mencionado, se muestra información proporcionada por la empresa de estudio respecto a diferencias en materiales empleados en la construcción.

Tabla 2

*Diferencias en materiales*

Fecha	Orden	Ítem	Medida	Compra	Cantidad	
					bodega	Diferencia
4/3/2019	45777	SCC01	Unidad	3.255	3.225	30
6/4/2019	45798	SCA-01M	Metro	1.625	1.560	65
		BLQ-				
23/5/2019	45802	20CM	Unidad	123.568	123.256	312

*Nota:* información proporcionada por empresa de estudio.

Las debilidades en el sistema de control interno de una organización ocasionan el aumento del riesgo del fraude y provocan pérdidas para la empresa, es decir, se ha pasado por alto los componentes principales de dicho control, por ejemplo, la evaluación del riesgo al momento de delegar mayores responsabilidades al personal de la empresa, lo que ha provocado que este personal realice movimientos no razonables en la ejecución de sus actividades. Por otro lado, los resultados muestran que existen diferencias entre los materiales que se compran y los que son reportados en cada liquidación de avance de obra. Esta problemática analizada está relacionada con la falta de controles durante el proceso de la adquisición de materia prima y su uso en la construcción.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

- Analizar el impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos específicos.**

- Estudiar los principales conceptos relacionados con el diseño de estructuras de control interno para la reducción del riesgo de fraude en las empresas del sector de construcción.

- Evaluar la situación actual del control interno y su relación con el fraude en las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.
- Proponer un diseño estructural de control interno con el fin de reducir el riesgo de fraude en las empresas del sector de construcción de la ciudad de Guayaquil.

### **Justificación**

El éxito o el fracaso de un proyecto se ven afectados en mayor medida por el conocimiento y las habilidades del gerente del proyecto. En la mayoría de los proyectos de construcción, los gerentes se enfocan más en el diseño y la calidad, prestando poca o ninguna atención para fortalecer el control interno. Como resultado, el sistema de control interno diseñado no se implementa según la expectativa que contribuye a una mala gestión. Este estudio tendrá importancia al crear conciencia sobre el uso del control interno para los proyectos de construcción.

El estudio estará en relación con la función de auditoría interna. Una de las herramientas de gestión para un control interno fuerte y efectivo es fortalecer la función de auditoría interna, pero en la mayoría de los proyectos de construcción el papel y la contribución de la auditoría interna son limitados. La razón detrás es que el papel de la auditoría interna en los proyectos no se considera importantes por parte de la dirección de este tipo de empresas. En consecuencia, este estudio tendrá como propósito resaltar el papel de la auditoría interna en el fortalecimiento del control interno en su deber de proporcionar informes oportunos e independientes a los tomadores de decisiones.

Los proyectos fallidos y las razones detrás de ellos están atrayendo considerable atención profesional e institucional, lo que resulta en una serie de carreras orientadas a la gestión de proyectos que se vuelven cada vez más frecuentes y atractivas para muchas personas. Debido a este hecho, este estudio tendrá un aporte significativo para las personas que buscan la profesión de gestión de proyectos y las organizaciones en su desempeño (Coz & Pérez, 2017). Este acto sienta las bases metodológicas para futuras investigaciones que se realicen en un área relacionada.

El éxito puede evaluarse en términos de costo, tiempo, calidad y alcance. En los proyectos de construcción, estas cuatro dimensiones necesitan recursos en términos de dinero, material, tiempo y humanos, que están limitados por naturaleza para aumentar la importancia de utilizarlos en el momento adecuado y para el propósito previsto. Pero el hecho es que la gestión de estos elementos en los proyectos de construcción no es fuerte por lo que genera desperdicio de material, uso imprudente

del tiempo y aumento de costos. Por lo tanto, este estudio tendrá un significado para mostrar la contribución de los controles internos para estas áreas desarrollando un marco sobre la importancia integral de los controles en el éxito del proyecto en términos de costos, recurso humano, tiempo, material y productos cuando se trata de calidad y alcance.

Este estudio tiene como objetivo llenar el vacío presentando una revisión integral de las diversas formas de fraudes presentes en el sector de la construcción. Comprender a fondo las diversas formas de mejorar la efectividad empresarial de manera que se optimicen los procesos. Por lo que proporcionará información vital a los profesionales de la industria, los encargados de formular políticas en la empresa y las instituciones de administración interna, como la formulación de un sistema de control interno que mejora la efectividad empresarial.

Para los investigadores académicos y de la industria, este estudio proporcionará la base para profundizar en trabajos de investigación con respecto a las formas de implementar un sistema de control. Con la identificación de nuevas formas de control, se pueden formular marcos innovadores de una manera más específica para abordar la falta de control desde todos los ángulos, lo que lleva a la reducción de prácticas no razonables a corto plazo. La importancia del estudio es capturar las lecciones aprendidas y aplicarlas en proyectos en curso y futuros.

### **Preguntas de investigación**

- ¿De qué manera influye la falta de control interno en el aumento del riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción?
- ¿Cuál diseño de control interno se ajusta a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción?

### **Delimitación**

El presente estudio se efectuará en la ciudad de Guayaquil, considerando a empresas dedicadas al sector de las construcciones correspondientes al sector F según la codificación CIIU proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

### **Limitaciones**

Acceso a la información y recopilación de datos de las empresas dedicadas a las actividades de la construcción debido al temor de proporcionar información y sus códigos de confiabilidad de su control interno.

## Capítulo 1: Fundamentación Teórica

### Marco Teórico

#### Teorías del Control.

Uno de los instrumentos básicos de control empresarial, cuya implementación en condiciones económicas modernas proporciona lograr una ventaja competitiva sobre otras empresas es la creación de un sistema de control interno efectivo. En el sector de la construcción, el mercado es fluctuante, y esto requiere cambiar la actitud hacia el control interno desde tratarlo solo en el aspecto financiero hasta la gestión del proceso de control (Dorta, 2018). El control interno como tal se convierte en un instrumento y un medio de control de riesgos, que ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar sus tareas.

Únicamente un sistema de control interno efectivo en la empresa puede ayudar a evaluar el desarrollo potencial, las tendencias del desempeño de la empresa, detectar, eliminar las amenazas y riesgos a su debido tiempo, así como mantener un nivel fijo de riesgo particular y proporcionar una seguridad razonable (Lakis & Giriūnas, 2012). Un análisis detallado de las concepciones podría ayudar a encontrar las razones principales de su creciente número. También elaborar un esquema estructural del concepto generalizado de control interno. Como efecto ayuda a disminuir el número de errores, fraudes en las empresas y ofrecer los medios de precaución que podrían ayudar a evitar construir un sistema de control interno efectivo (Dorta, 2018).

Según los autores Walsh y Seward (1990), el control puede dividirse en dos tipos: controles internos y controles externos que podrían ayudar a igualar la autoridad o la actitud de la parte interesada hacia cierto control organizacional. El control interno involucra el aparato supremo de control y los accionistas empresariales, mientras que el control externo puede definirse como el poder en el mercado o sucursal, el entorno competitivo o la regulación comercial estatal. Dicha división analítica es esencial cuando se analizan empresas del sector de la construcción o de otro tipo, porque esta actitud de control la hace más específica y adecuada.

Los investigadores Hurtado y Álvarez (2016) mencionaron que el principal problema del control interno está relacionado con la definición de la concepción del control y la identificación del lugar del control interno en una organización. Los cambios constantes en la extensión, funciones y roles del control interno permiten formar una definición común e identificar su lugar en una entidad. El análisis del concepto de control interno y su interpretación son esenciales para evaluar, porque la

concepción del control se usa en la investigación científica también en las actividades diarias de una empresa. La misma concepción podría tener muchos significados e interpretaciones diferentes.

El análisis del concepto proporciona condiciones para la investigación adicional, porque es imposible formar un modelo de evaluación de control interno si el objeto de investigación es desconocido (Sunder, 2005). Se pueden encontrar muchas definiciones y variaciones de control en las publicaciones. Por ejemplo, Estupiñán (2016) definió el control como: (a) supervisión, inspección de algo; comparación de condiciones reales y requeridas; (b) una empresa o un grupo de personas que controlan el trabajo y la responsabilidad de otras empresas o grupos de personas; (c) mantenimiento de algo.

Por otro lado, Mantilla (2018) define al control como un desempeño con una influencia definitiva en la administración de una empresa, como derechos basados en leyes y contratos que involucran derechos de toda la propiedad, o cualquier otro derecho que permita ejercer una influencia significativa en la gestión y el rendimiento de una empresa, o la supervisión estatal. Incluso en fuentes de información comunes, las definiciones de control se formulan de manera diferente, aunque el significado común es bastante similar. Los trabajos permiten afirmar que no existe un concepto sólido, definición o descripción de control. Por ejemplo, Dorta (2018) admitió que cuando el control está definido, sus reglas y requisitos se describen con más detalle, se vuelve más efectivo, más específico, más sugestivo, brinda más límites de libertad de elección para los supervisores y menos posibilidades de ilegalidad para las personas bajo control cuando.

Las diferentes concepciones y sus interpretaciones indican que no existe una opinión sólida sobre cómo definir el control, e incluso los científicos y los propios profesionales no están de acuerdo con una definición o descripción unificada del control o la concepción del control interno y sus interpretaciones. En la literatura científica, las diferentes interpretaciones de control están relacionadas con diferentes aspectos, y su significado puede definirse de diferentes maneras dependiendo de la situación y otros factores externos. Según Drury (2009), durante un período a largo plazo el control está relacionado con el logro los objetivos ya establecidos, su mejora y seguro, se enfatiza el control como un cierto medio de inspección que brinda la posibilidad de regular los estados planificados, reales y su desempeño.

El control puede ser razonado y revelado como una función tradicional de cualquier objeto de control, enfatizado como uno de los principales medios de autodefensa de las posibles amenazas en el desempeño diario de una organización. También hay un enfoque más moderno. Por ejemplo, para Lakis y Giriūnas (2012), consideran el concepto de control como uno de los principales factores que influyen en el desempeño de la organización e influyen en su gestión, sino también como una de las evaluaciones medios de las decisiones tomadas y los valores alcanzados. Tal interpretación de la concepción de control muestra el papel principal del control.

Dorta (2018), analizó una gran cantidad de definiciones de control y dice que solo debe existir un control efectivo y útil en una empresa porque cada empresa intenta implementar sus propósitos y evitar los posibles errores y fraudes. De acuerdo con Pfister (2009), existen varios tipos de control, y pueden agruparse en control estratégico de gestión y control interno. Los investigadores dan diferentes definiciones de control, sus descripciones tienen distintos objetivos que conducen a numerosas variaciones en el análisis de la concepción de control. Para crear un control efectivo, la presencia de su concepto unificado se convierte en una necesidad y la base para garantizar un control efectivo del desempeño de la organización. La existencia de diferentes concepciones de control también indica que puede haber diferentes tipos o clases de control dependiendo del enfoque utilizado, varían en distintos tipos de clasificaciones.

### **Teoría del Control Interno.**

La definición de control interno fue presentada por primera vez en 1949 por el Instituto Americano de Contadores Certificados (AICPA) quién definió el control interno como un plan, otros medios y formas coordinados por parte de la empresa para mantener seguros sus activos, verificar el encubrimiento y la confiabilidad de los datos, aumentar su efectividad y garantizar la política de gestión establecida. Sin embargo, la definición presentada del concepto de control se ha mejorado. Hoy en día existe un conjunto bastante amplio de concepciones que indican que el sistema de control interno es uno de los medios de liderazgo para garantizar la seguridad de los activos de la empresa y su desarrollo regular.

En 1992, apareció el modelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO); su análisis distinguió los conceptos de riesgo y control interno. Ahora, el concepto de control interno involucraba no solo errores contables y medios de implementación para su prevención, sino también una actitud moderna que podría

identificar las esferas de la gestión y los procesos de control, y también un desarrollo motivado de su análisis detallado (Dorta, 2018). Los colapsos conocidos de compañías como Enron, Worldcom, Ahold, Parmalat y otras decidieron emitir en 2002 la Ley de Sarbanes-Oxley en los EE. UU., En la que la atención se centra en la eficacia del sistema de control interno de la empresa y su evaluación. Una ley tan importante como la de Sarbanes-Oxley ha demostrado que no solo el sistema de control interno debe concretarse y definirse de forma clara, sino que también deben cubrirse los medios para implementar el sistema de control interno y evaluar su efectividad. El concepto de control interno fue mejorado aún más por científicos como se muestra en la siguiente figura:

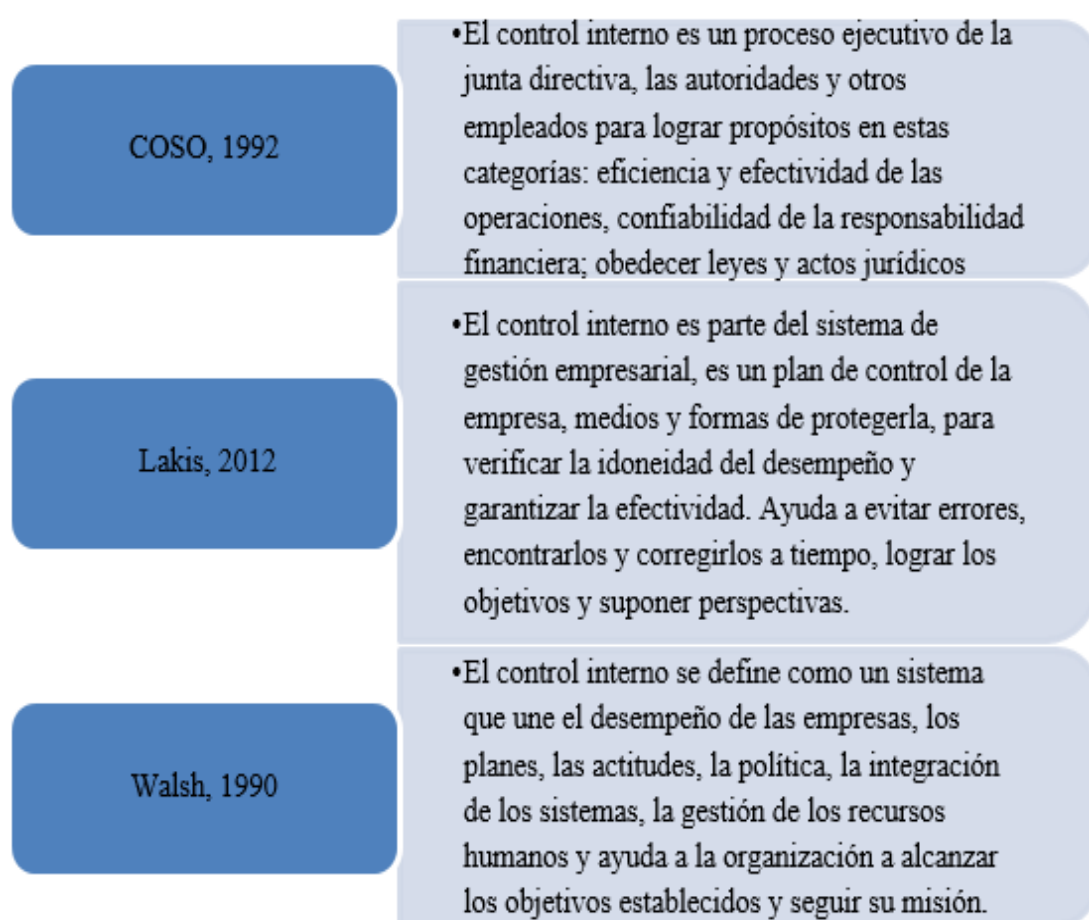


Figura 2. Teorías del control interno. Información adaptada de COSO, (1992); Lakis (2012) y Walsh (1990).

Un análisis comparativo de los conceptos introducidos de control interno muestra que el uso del concepto de control interno es bastante amplio, ya que involucra el desempeño no solo del estado, sino también del sector privado. Aunque la concepción del control interno se define de diferentes maneras enfatizando sus diferentes aspectos, el término esencial sigue siendo el mismo en todas las definiciones



de los autores: el control interno es la inspección, observación, mantenimiento y regulación del trabajo de la empresa. También debe mencionarse que el sistema de control interno puede definirse de diferentes maneras cada vez. Por ejemplo, los autores Lakis y Giriūnas (2012) prestaron atención al hecho de que por lo general, valores como la honestidad, la confianza, el respeto, la apertura, las habilidades, el coraje, la economía, la iniciativa, etc. no se señalan, aunque pueden ser un factor influyente en la comprensión del concepto de control interno, pero también su definición, porque en diferentes períodos de tiempo y en diferentes situaciones puede obtener tonos de significado diferentes.

El control, las personas, y los valores producidos por las personas o su desempeño están muy relacionados. En consecuencia, el control interno también debe estar enfocado en los valores de la organización. Así como, en la misión y la visión de la empresa; no importa cuán diferente los autores definan los límites de la evaluación de la concepción: se debe prestar mucha atención no al control interno en sí, sino a la identificación de sus funciones y evaluación. En la mayoría de los casos analizados, el control interno se refiere a las herramientas de administración de autoridad que ayudan a controlar los procesos y alcanzar los objetivos empresariales de las organizaciones (COSO, 2016).

Healy (2016), señala al control interno como un sistema de detección y corrección de errores, lo define como una suma de reglas, normas y medios, el control interno debe estar relacionado con la seguridad, el uso racional de propiedad y la fiabilidad de la contabilidad financiera. Los resultados de un análisis exhaustivo del control interno permiten afirmar que, aunque diferentes autores dan diferentes definiciones de control interno, todavía hay algunos propósitos generales del sistema de control interno, con el objetivo de garantizar información confiable y completa, proteger la propiedad y documentos. Esto asegura un desempeño económico efectivo, observación de principios contables y presentación de registros financieros confiables, obedeciendo las leyes y los actos ejecutivos, las reglas de la empresa y el control efectivo del riesgo.

El análisis del concepto de control interno, presentado en la literatura, permite formular su definición general: el sistema de control interno es parte del sistema de gestión empresarial, lo que garantiza la implementación de sus objetivos, el desempeño económico y comercial efectivo, el cumplimiento de la contabilidad principios y un control efectivo de los riesgos, que permite minimizar el número de

errores intencionales, no intencionales y evitar fraudes en el proceso de desempeño de la empresa, realizados por su autoridad o empleados. Es decir, el sistema de control interno de una empresa debe cubrir y ayudar a organizar y controlar toda la actividad de la empresa. Por lo tanto, según la mayoría de los autores, el control interno es una actividad integral en la contabilidad financiera y de gestión, así como en la gestión estratégica de proyectos, operaciones, personal y la gestión de calidad total (Sunder, 2005).

Sin embargo, lo más importante es que el control interno no solo debe cubrir toda la actividad de la empresa, sino también tener en cuenta sus objetivos, metas y tareas para que su actividad económico-comercial sea lo más efectiva posible. El análisis de la literatura científica en el campo muestra que es importante no solo predecir las áreas particulares de control interno e interrelacionarlas, sino también enfatizar que el objetivo más importante del control interno es la gestión efectiva del riesgo mediante la identificación y eliminación de errores y fraudes dentro de la empresa. Por lo tanto, el concepto de control interno ofrecido por los autores cubre las áreas de actividades de una empresa, sus tareas y objetivos; además, proporciona el objetivo principal: una gestión eficaz del riesgo. A pesar de los indicadores cuantitativos utilizados para la evaluación de objetivos, cada empresa y de forma especial las empresas de la industria de construcción, donde la atención debe centrarse en evitar errores y fraudes, deben elaborar e introducir un sistema efectivo y óptimo de control interno y contabilidad para fortalecer su posición en el mercado y optimizar la rentabilidad.

### **Teoría de Cultura Organizacional y Efectividad Empresarial.**

Varios académicos han desarrollado marcos integradores de cultura organizacional, pero existe poco consenso con respecto a una teoría general (Fey, 2003). Dado que la cultura es un fenómeno complejo, que abarca desde creencias y suposiciones subyacentes hasta estructuras y prácticas visibles, algunos observadores cuestionan si la cultura puede medirse en un sentido comparativo. La investigación sobre el vínculo entre la cultura organizacional y la efectividad también está limitada por la falta de acuerdo sobre las medidas apropiadas de efectividad.

La literatura actual tiene sus raíces a principios de los años ochenta. Labarca (2007) centró la atención en la importancia estratégica de la cultura organizacional y el interés en el tema. Kotter y Heskett (1992), ampliaron esto al explorar la importancia de la adaptabilidad y el ajuste entre una organización y su entorno. Esta corriente de

investigación ha desarrollado un modelo explícito de cultura organizacional y efectividad y un método validado de medición. Este modelo se basa en cuatro rasgos culturales de organizaciones efectivas, que se describen a continuación con referencias a su base en la literatura de estudios organizacionales.

***Compromiso.***

Las organizaciones efectivas empoderan a las personas, se organizan en torno a equipos y desarrollan la capacidad humana. Los ejecutivos, gerentes y empleados están comprometidos y tienen un fuerte sentido de propiedad. Las personas de todos los niveles sienten que tienen aportes en las decisiones que afectarán su trabajo y ven una conexión directa con los objetivos de la organización (Likert, 1961).

***Consistencia.***

Las organizaciones efectivas tienden a tener culturas fuertes que son consistentes, bien coordinadas e integradas. Las normas de comportamiento se basan en valores fundamentales, y los líderes y seguidores pueden llegar a un acuerdo incluso con diversos puntos de vista. La consistencia es una fuente de estabilidad e integración interna resultante de una mentalidad común (Davenport, 1993).

***Adaptabilidad.***

Como análisis, las organizaciones que están bien integradas son a menudo las menos receptivas. La integración interna y la adaptación externa a menudo pueden estar reñidas. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia para crear cambios (Kanter, 1983).

***Misión.***

Las organizaciones efectivas tienen un claro sentido de propósito. Además, cuentan con dirección que definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro. Cuando la misión subyacente de una organización cambia, también se producen cambios en otros aspectos de la cultura de la organización (Henry Mintzberg, 1987).

**Teoría del Fraude.**

En los últimos años, los escándalos de contabilidad financiera corporativa ya no se convierten en noticias inesperadas del día. Casos como Enron, WorldCom, Global Crossing y Tyco se encuentran entre los más destacados que han sufrido el devastador impacto del fraude. Estos costosos escándalos han aumentado las preocupaciones mundiales sobre el fraude, borrando miles de millones de dólares en

valor para los accionistas, y han llevado a la erosión de los inversores y la confianza del público en los mercados financieros (Razabo, 2017).

Muchos estudios han discutido temas relacionados con el fraude y la opinión general es que la prevención del fraude debería ser el foco principal. Es menos costoso y más efectivo prevenir el fraude que detectarlo después de que ocurra. Por lo general, cuando se descubre el fraude, el dinero es irrecuperable o la posibilidad de recuperar el monto total de la pérdida es muy pequeña. Además, es costoso y lleva mucho tiempo investigar fraudes, en especial relacionados con operaciones multinacionales a gran escala.

Sin embargo, si la atención se centra en la prevención del fraude, se pueden ahorrar todas las pérdidas monetarias, el tiempo y el esfuerzo para reconstruir transacciones fraudulentas, localizar al autor y recuperar los fondos faltantes. Ruankaew (2013) afirmó que antes de hacer cualquier esfuerzo para reducir el fraude y administrar los riesgos de manera proactiva, es importante que las organizaciones comerciales identifiquen los factores que conducen a un comportamiento fraudulento al comprender quiénes son los estafadores, cuándo y por qué se cometen fraudes. Varias teorías han intentado explicar las causas del fraude y las dos teorías más citadas son la *Fraud Triangle Theory* (FTT) de Cressey y *Fraud Diamond Theory* (FDT) de Wolfe y Hermanson. Ambos identifican los elementos que llevan a los perpetradores a cometer fraude.

Cressey centró su investigación en los factores que llevan a las personas a participar en actividades fraudulentas y poco éticas. Su investigación más tarde se hizo conocida como La Teoría del Triángulo del Fraude. Esta teoría consta de tres elementos que son necesarios para que ocurra el fraude: (i) presión percibida, (ii) oportunidad y (iii) racionalización (López & Sánchez, 2011). Por otra parte, Wolfe y Hermanson afirmaron que el fraude no puede ocultarse con éxito a menos que el estafador tenga capacidad: rasgos personales y habilidades que juegan un papel importante en si el fraude puede ocurrir incluso con la presencia de otros tres elementos.

El fraude ha crecido en los últimos años y hay una tendencia creciente para que las grandes organizaciones consideren contratar profesionales como contadores forenses para reducir la presión y el potencial de los fraudes financieros ocupacionales. De acuerdo con la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE, 2016), el fraude ocupacional es el uso de la ocupación de uno para el enriquecimiento personal

a través del mal uso deliberado o la aplicación errónea de los recursos o activos de la organización empleadora. Una amplia categoría de delitos, estafas y violaciones de confianza de los empleados se incluyen en la categoría de fraude.

Según Ortiz y Arreola (2018), el fraude se puede definir como cualquier acto, expresión, omisión u ocultación calculada para engañar a otro en su desventaja, una tergiversación u ocultación con referencia a algún hecho material de una transacción que se realiza con conocimiento de su falsedad, como un acto de acción deliberada o error cometido por una persona o grupo de personas que saben que el error puede dar lugar a algunos beneficios. Según Razabo (2017), el fraude es un acto intencional realizado por una o más personas entre la gerencia, empleados o terceros que producen errores en la información financiera. El fraude también puede verse como una tergiversación, almacenamiento o negligencia de una verdad con el fin de manipular los estados financieros para dañar a la empresa u organización, lo que también incluye malversación, robo o cualquier intento de robo u obtención ilegal, abuso o daño de los activos de una organización.

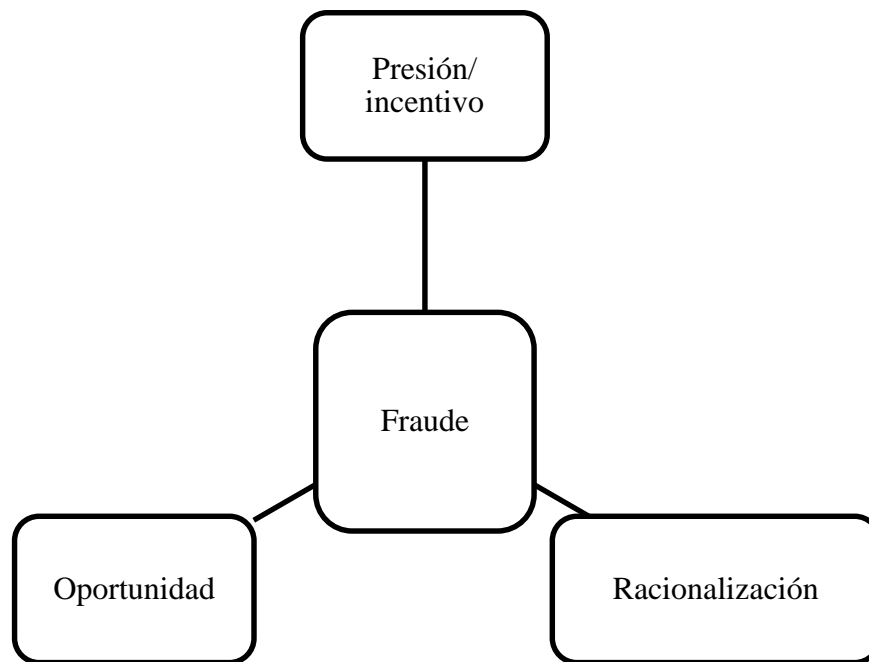
### **Teoría del Triángulo del Fraude.**

En 1950, Donald Cressey, un criminólogo, perfiló el estudio del fraude argumentando que debe de existir una razón detrás de todo lo que la gente hace. Preguntas como por qué las personas cometen fraude lo llevaron a centrar su investigación en lo que impulsa a las personas a violar la confianza. Entrevistó a 250 delincuentes en un período de 5 meses cuyo comportamiento cumplió dos criterios: (i) la persona debe haber aceptado un puesto de confianza de buena fe, y (ii) la persona debe haber violado el fideicomiso (Ortiz & Arreola, 2018).

Encontró que tres factores deben estar presentes para que una persona viole la confianza. Los tres factores son el problema financiero no compartible, la oportunidad de cometer la violación del fideicomiso y la racionalización del infractor del fideicomiso. Cuando se trata de un problema financiero no compartible, las personas se convierten en infractores de confianza cuando se consideran a sí mismos como incurridos en obligaciones financieras que se consideran no sancionables y que, en consecuencia, deben cumplirse por un medio privado o secreto (Galvis, 2017).

Además, la oportunidad percibida surge cuando el estafador ve una manera de usar su posición de confianza para resolver el problema financiero, sabiendo que es poco probable que los atrapen. En cuanto a la racionalización, la mayoría de los estafadores son delincuentes por primera vez sin antecedentes penales. Se ven a sí

mismos como personas comunes y honestas que están atrapadas en una mala situación. Esto les permite razonar sus propias acciones criminales para sí mismos de una manera que lo hace aceptable o justificable (Mudith & Khatibi, 2018). Los tres elementos de fraude resumidos se presentan en un diagrama. El elemento superior del diagrama representa la presión o el motivo para cometer el acto fraudulento, mientras que los dos elementos en la parte inferior son la oportunidad y la racionalización.



*Figura 3.* Triángulo del Fraude. Adaptado de La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial por Ortiz y Arreola (2018).

***Presión / Incentivo / Motivo.***

La presión o incentivo percibido se relaciona con la motivación que conduce a comportamientos poco éticos. Todo perpetrador de fraude enfrenta algún tipo de presión para cometer un comportamiento poco ético. Mudith y Khatibi (2018), señalaron que la palabra percibida es importante porque la presión no tiene que ser real; si los perpetradores creen que están bajo presión, esta creencia puede conducir al fraude. La presión percibida puede ser el resultado de varias circunstancias, pero a menudo implica una necesidad financiera no compartible. La presión financiera tiene un gran impacto en la motivación de un empleado y se considera el tipo de presión más común.

Lister (2007), afirmó que la presión es un factor importante para cometer fraude. Determinó tres tipos de presión que son personales, estrés laboral y presión externa. Los ejemplos de presión percibida incluyen la codicia, vivir más allá de los medios, grandes gastos o deudas personales, problemas financieros familiares o de salud, adicción a las drogas y juegos de azar. Lister definió la presión / motivo para cometer fraude como la fuente de calor para el incendio, pero creía que la presencia de estas presiones en la vida de alguien no significa que él o ella cometerá fraude. También argumentó que la presión podría estar relacionada con cuestión financiera, no financiera, política y social.

La presión no financiera puede derivarse de la falta de disciplina personal u otras debilidades, como el hábito de juego y la adicción a las drogas. Por otro lado, la presión política y social ocurre cuando las personas sienten que no pueden fallar debido a su estatus o reputación. Ruankaew (2013), la presión se relaciona con la motivación de los empleados para cometer fraude debido a la avaricia o la presión financiera personal. El motivo para cometer fraude a menudo se asocia con presiones personales o presiones corporativas sobre el individuo; puede ser impulsado solo por la presión, la racionalización o por pura oportunidad.

#### ***Oportunidad Percibida.***

El segundo elemento necesario para que ocurra el fraude es la oportunidad percibida. La oportunidad se crea mediante un sistema de control o gobierno ineficaz que permite a un individuo cometer fraude organizacional. En el campo de la contabilidad, esto se denomina debilidades de control interno. El concepto de oportunidad percibida sugiere que las personas aprovecharán las circunstancias disponibles para ellas (Ramírez & Sanandrés, 2018).

La oportunidad percibida es similar a la presión percibida en que la oportunidad no tiene que ser real. El perpetrador debe creer o percibir que existe la oportunidad. En la mayoría de los casos, cuanto menor es el riesgo de ser atrapado, más probable es que se produzca un fraude. Otros factores relacionados con la oportunidad percibida también pueden contribuir al fraude, como la suposición de que el empleador no es consciente, la suposición de que los empleados no son controlados por violar las políticas de la organización, la creencia de que a nadie le importará y que nadie considerará el comportamiento como delito grave (Mudith & Khatibi, 2018).

La oportunidad se refiere a una debilidad en el sistema donde el empleado tiene el poder o la capacidad de explotar la situación y hacer posible el fraude. Incluso

cuando la presión es extrema, el fraude financiero no puede ocurrir a menos que haya una oportunidad presente. La oportunidad tiene dos aspectos: (i) la susceptibilidad inherente de la organización a la manipulación, y (ii) las condiciones dentro de la organización que pueden permitir que ocurra un fraude. Además, si una persona tiene un motivo, no puede cometer fraude si no se crean posibilidades. Por ejemplo, si hay una división de trabajo deficiente, un control interno deficiente, la auditoría no se realiza de manera regular y similares, entonces las condiciones serán favorables para que el empleado cometa fraude (López & Sánchez, 2011).

### ***Racionalización***

El tercer elemento es la racionalización. Este concepto sugiere que el autor debe formular algún tipo de racionalización moral aceptable antes de participar en un comportamiento poco ético. La racionalización se refiere a la justificación de que el comportamiento poco ético es algo más que una actividad criminal. Si un individuo no puede justificar acciones poco éticas, es poco probable que él o ella incurran en fraude. Algunos ejemplos de racionalizaciones del comportamiento fraudulento incluyen solo pedía prestado el dinero, tenía derecho al dinero, tenía que robar para mantener a mi familia, estaba mal pagado / mi empleador me había engañado (López & Sánchez, 2011).

Es importante señalar que la racionalización es difícil de observar, ya que es imposible leer la mente del perpetrador. Las personas que cometen fraude poseen una mentalidad particular que les permite justificar o excusar sus acciones fraudulentas. La racionalización es una justificación del comportamiento fraudulento debido a la falta de integridad personal de un empleado u otro razonamiento moral (López & Sánchez, 2011). Algunas personas son más propensas que otras a cometer fraude, puesto que depende de los valores éticos de las personas y de sus circunstancias personales.

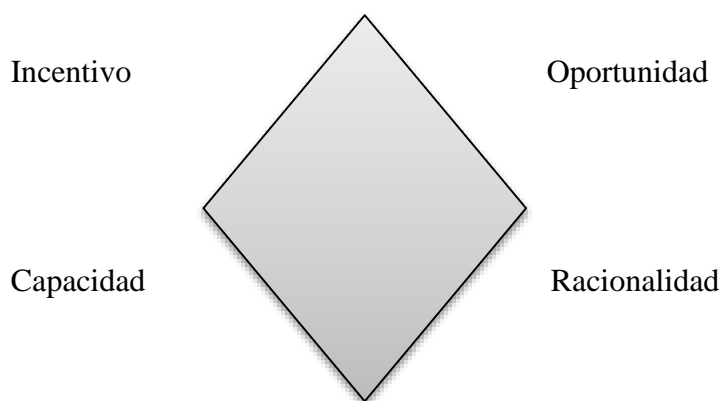
El comportamiento ético está motivado tanto por el carácter de una persona como por factores externos, que incluyen la inseguridad laboral, como la reducción de personal, la redundancia, un ambiente de trabajo que inspira resentimiento, como ser pasado por alto para la promoción. Del mismo modo, el entorno externo incluye el tono en la parte superior, es decir, la actitud de la gerencia hacia el riesgo de fraude y la respuesta de la gerencia a casos reales de fraude. Cuando se ha producido un fraude en el pasado y la administración no ha respondido de forma adecuada, otros podrían concluir que el problema no se toma en serio y pueden salirse quedar impune (Ortiz & Arreola, 2018).



Wilson (2007) explicó la oportunidad como la capacidad de anular los controles de fraude. De manera similar, describe la presión como la motivación para cometer el acto fraudulento, y la racionalización como una referencia al argumento moral y ético utilizado para justificar el acto. Los elementos de incentivo / presión, oportunidad, racionalización y capacidad están todos relacionados entre sí, y la fuerza de cada elemento influye en los demás. Esto crea un puente entre incentivo / presión y oportunidad cuando un individuo es capaz de racionalizar el comportamiento fraudulento.

### **Teoría del Diamante del Fraude.**

La Teoría del Diamante del Fraude fue presentada por primera vez por Wolfe y Hermanson. En general, se ve como una versión ampliada de la Teoría del Triángulo del Fraude. En esta teoría, se ha agregado un elemento denominado capacidad a los tres elementos iniciales de fraude. Wolfe y Hermanson, (2004), argumentaron que aunque la presión percibida o el incentivo podrían coexistir con la oportunidad de cometer fraude y una racionalización para hacerlo, es poco probable que ocurra el fraude a menos que el cuarto elemento (es decir, la capacidad) también esté presente. En otras palabras, el perpetrador potencial debe tener las habilidades y la capacidad para cometer fraude.



*Figura 4.* El Diamante del Fraude. Adaptado de *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud* por Wolfe y Hermanson, (2004)

Según Wolfe y Hermanson, (2004) la oportunidad abre la puerta al fraude, el incentivo (es decir, la presión) y la racionalización pueden atraer a una persona hacia él. Sin embargo, la persona debe tener la capacidad de reconocer la puerta abierta como una oportunidad y aprovecharla caminando, no solo una vez, sino de forma repetida. Con el elemento adicional presentado en el modelo que afecta la decisión de las personas de cometer fraude, la organización y los auditores deben comprender los

rasgos y habilidades individuales de los empleados para evaluar el riesgo de comportamientos fraudulentos en el sector público.

Los elementos de esta teoría están interrelacionados en la medida en que un empleado no puede cometer fraude hasta que todos los elementos estén presentes. La teoría propone que la presión puede hacer que alguien busque oportunidades, y la presión y la oportunidad pueden alentar la racionalización. Al mismo tiempo, ninguno de estos dos factores, solos o juntos, hace que una persona participe en actividades que podrían conducir a fraude hasta que el estafador tenga la capacidad de hacerlo. El elemento adicional, es decir, la capacidad es lo que diferencia esta teoría de Wolfe y Hermanson de la Teoría del Triángulo del Fraude de Cressey.

#### ***Capacidad.***

Esta es la situación de tener los rasgos o habilidades necesarias para que la persona cometa fraude. Es donde el estafador reconoció la oportunidad particular de fraude y la capacidad de convertirlo en realidad. La posición, la inteligencia, el ego, la coerción, el engaño y el estrés son los elementos de apoyo de la capacidad (Wolfe & Hermanson, 2004). No todas las personas que poseen motivación, oportunidades y realización pueden cometer fraude debido a la falta de capacidad para llevarlo a cabo u ocultarlo. Este elemento es importante cuando se trata de un fraude a gran escala o a largo plazo. Es decir, solo la persona que tiene una capacidad alta podrá comprender el control interno existente, identificar sus debilidades y utilizarlas para planificar la implementación del fraude.

#### ***Posición / Función.***

Wolfe y Hermanson (2004) afirmaron que la posición o función de la persona dentro de la organización puede proporcionar la capacidad de crear o explotar una oportunidad de fraude que no está disponible para otros. También informan que muchas organizaciones no implementan suficientes controles y equilibrios para mitigar las capacidades de sus administradores para influir y perpetuar los fraudes. Además, cuando las personas realizan una determinada función de forma repetida, como las conciliaciones bancarias o la creación de nuevas cuentas de proveedores, su capacidad para cometer fraude aumenta a medida que su conocimiento de los procesos y controles de la función se expanden con el tiempo.

#### ***Inteligencia / Creatividad y Ego.***

El estafador es alguien que entiende y es capaz de explotar las debilidades de control interno y usar la posición; función o acceso autorizado a la mayor ventaja. Las

personas inteligentes, experimentadas y creativas con una sólida comprensión de los controles y las vulnerabilidades, cometen muchos de los fraudes más grandes de la actualidad. Este conocimiento se utiliza para aprovechar la responsabilidad de la persona sobre el acceso autorizado a los sistemas o activos (Wolfe & Hermanson, 2004).

El estafador tiene un ego fuerte y una gran confianza en que no será detectado, o cree que fácil podría salir de problemas si lo atrapan. Tal confianza o arrogancia puede afectar el análisis de costo-beneficio de participar en fraude. Mientras más confianza tenga la persona, menor será el costo estimado del fraude. Una persona egoísta se refiere a alguien que está impulsado a tener éxito a toda costa, absorto en sí mismo, seguro de sí mismo y narcisista. Además de la tensión financiera, un aspecto de la motivación que puede aplicarse a algunos o todos los tipos de fraude es el ego / poder (Aparecida & Araújo, 2017).

#### ***Coerción, engaño y estrés.***

Un estafador exitoso puede obligar a otros a cometer u ocultar fraudes. Una persona con una personalidad muy persuasiva puede ser capaz de convencer a los demás para que acepten un fraude o mirar para otro lado. Además, se observa que un tipo de personalidad común entre los estafadores es el acosador, que hace demandas inusuales y significativas de quienes trabajan para él o ella, cultiva el miedo en lugar del respeto y, en consecuencia, evita estar sujeto a las mismas reglas y procedimientos como otros (Wolfe & Hermanson, 2004). Muchos fraudes de informes financieros son cometidos por subordinados que reaccionan a un edicto desde arriba para hacer sus números a toda costa.

Según Wolfe y Hermanson (2004), un estafador exitoso también debe mentir de manera efectiva y consistente. Para evitar ser detectado, el estafador debe mirar a los auditores, inversores y otros a los ojos y decirles mentiras de manera convincente. Por lo tanto, el estafador también debe poseer la habilidad para realizar un seguimiento de las mentiras, de modo que la historia general permanezca consistente.

### **Marco Conceptual**

#### **El control Interno.**

Según Poveda y Tituaña (2016) afirmaron que un sistema de gestión eficiente es una condición previa para alcanzar los objetivos de una organización. Tal sistema indica una planificación cuidadosa de objetivos a largo plazo y coherencia en la realización. Dado que alcanzar objetivos es un proceso complejo y dinámico que puede

ir en la dirección equivocada, un sistema de gestión necesita, por lo tanto, información cualitativa, adecuada y confiable generada por la observación continua y el control de todas las acciones, lo cual debería permitir la detección y la simple reacción a posibles desviaciones relacionadas con el objetivo, sin poner en peligro el proceso de las acciones.

Como la supervisión interna parcial, ocasional y voluntaria no pudo responder a tales necesidades de información, se ha transformado de forma progresiva en un sistema completo y permanente de control interno de todas las funciones y procesos importantes. Aunque la función de supervisión es parte del sistema de gestión y pertenece a la competencia exclusiva de la alta dirección, no se puede esperar que la gerencia lleve a cabo la supervisión general del desempeño (Ruffner, 2014). La aparición del control interno sobre segmentos específicos de actividades se asoció con las necesidades de gestión de información sobre el desempeño del negocio y su desarrollo (Quinaluisa & Ponce, 2018). Por lo tanto, la gerencia pudo evaluar con mayor precisión la consistencia entre la situación real y los objetivos de desarrollo. La supervisión original se basó en inspecciones ocasionales, actuales y directas de actividades o inspecciones adicionales de documentación e información relacionadas con el trabajo realizado.

Si bien este enfoque es muy importante, la práctica, sin embargo, ha demostrado que la gestión de una empresa contemporánea requiere una atención diferente hacia la supervisión de los procesos y la información. Los negocios modernos se caracterizan por la complejidad de objetivos y procesos que exigen información cualitativa, rápida y confiable. Dado que la supervisión interna ocasional, parcial y voluntaria no pudo satisfacer tales solicitudes de información, ha surgido un sistema completo y permanente de controles internos de todas las funciones y procesos importantes en una empresa (Mantilla, 2018).

Entre varias definiciones de control interno, la más completa es la proporcionada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO, por sus siglas en inglés), mencionada por Fonseca (2013) el control interno es un proceso, efectuado por la Junta Directiva de una organización, gerencia y otro personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable con respecto al logro de objeciones en las siguientes categorías: eficiencia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones. Las Normas Internacionales de Auditoría establecen que el sistema de control interno

significa todas las políticas y procedimientos adoptados por la gerencia de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la gerencia de garantizar, en la medida de lo posible, la conducta ordenada y eficiente de su negocio. Esto realza la adhesión a las políticas de gestión, la protección de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la precisión y la integridad de los registros contables, y la preparación de información financiera confiable (Mendoza, 2018).

La esencia del control interno permite la evaluación del estado actual con respecto a una base de comparación aceptada que puede consistir en tareas, regulaciones o instrucciones. El resultado del control debe ser la afirmación de que el estado actual cumple con las normas establecidas o las desviaciones detectadas de dichas normas. Dado que el control interno no es un evento ni una circunstancia, sino una serie de acciones que verifican el desempeño de una empresa y que es establecido e implementado por personas, la junta directiva y los gerentes esperan que proporcione un valor razonable, no absoluto, garantía de que se alcanzan los objetivos de la empresa. Sin embargo, las limitaciones son inminentes para la naturaleza humana: la administración y los empleados pueden eludir el sistema de control interno de forma individual o de común acuerdo, lo que hace que el sistema de control interno sea inútil (Estupiñán, 2016).

#### ***Objetivos del control interno.***

Estupiñán (2016) declaró que en los últimos años se ha prestado cada vez más atención a los métodos de control interno. Sostuvo además que no solo la complejidad de las técnicas comerciales modernas, sino también el aumento del tamaño de las unidades comerciales han alentado la adopción de métodos que, al tiempo que aumentan la eficiencia del negocio, también actúan como salvaguardas contra errores o fraudes. Los objetivos que deben cumplir los controles internos para evitar errores y ser eficientes a fin de proporcionar una seguridad razonable son los siguientes:

- Las transacciones registradas son válidas. El sistema no debe permitir la inclusión de transacciones ficticias o inexistentes en los registros contables.
- Las transacciones están autorizadas. El sistema debe garantizar que las transacciones estén autorizadas.
- Se registran las transacciones. Los procedimientos deben proporcionar controles para evitar omisiones de transacciones de los registros.

- Un sistema adecuado debe incluir procedimientos para evitar errores en el cálculo y registro de transacciones en varias etapas del proceso de registro.
- Las transacciones están clasificadas. El sistema debe garantizar la contabilidad de clasificación de cuenta adecuada para las categorías o divisiones apropiadas.
- Las transacciones se registran en el momento adecuado. El registro de transacciones ya sea antes o después del momento en que tuvieron lugar, aumenta la probabilidad de no registrar las transacciones o registrarlas en la cantidad incorrecta. Por lo tanto, un sistema de control efectivo debe garantizar el registro oportuno de las transacciones.

***Tipos de control.***

Se pueden agrupar varios tipos de control interno en dos categorías principales:

a) controles administrativos: dirigidos a fortalecer el éxito y la eficiencia del desempeño, así como el cumplimiento de las normas y políticas de gestión. Dichos controles están sujetos a auditorías comerciales y de cumplimiento; y, b) controles contables, orientados a la corrección de los datos financieros y la protección de los activos de una empresa contra la conversión ilegal (Mantilla, 2018). Como resultado de la creciente cantidad de fraude en la información financiera, existe un interés creciente en los métodos de control para la protección de los activos de la compañía. Los controles contables son considerados por auditorías independientes e internas. Se podría realizar una mayor descripción de los tipos de control interno de acuerdo con los siguientes criterios: (a) ejecutor de control; (b) extensión de control; y, (c) período de control.

**Componentes de Control Interno.**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados (COSO, 2016). Estos se derivan de la forma en que la administración administra una organización. Los cinco elementos de control interno que deben implementarse e integrarse en los procesos comerciales para garantizar que se cumplan los objetivos comerciales generales deben integrarse en el proceso de gestión. Los cinco componentes elementos que componen el sistema de control interno en la metodología COSO son: (a) entorno de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación y (e) monitoreo.



*Figura 5. Componentes del control interno. Adaptado de Auditoría del Control Interno por Mantilla (2018, p.42)*

***Ambiente de Control.***

El entorno de control es la base de todos los demás componentes del control interno y establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia de control de su gente (Mangones, 2015). Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de las personas de la entidad; filosofía de gestión y estilo operativo; la forma en que la gerencia asigna autoridad y responsabilidad, y organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección brindada por la junta directiva. Mantilla (2018) afirmó que el entorno de control se considera el componente más importante en torno al cual operan todos los demás. Sus argumentos se derivaron del hecho de que el ambiente de control incomoda factores como la integridad, los valores éticos, el compromiso y la competencia que forman la base de la conciencia de control de la gerencia y de todos los empleados que desempeñan sus funciones.

Además, alude que el entorno de control representa el estilo y la filosofía de operación de la administración. Muchos escritores confirman estas declaraciones y

también agregan que el entorno de control ayuda a determinar el nivel de riesgo y el tipo de estructura organizativa con roles definidos. Por lo tanto, proporciona el marco dentro del cual se construyen los otros componentes. Por el contrario, sin embargo, estos argumentos están viciados por factores tales como roles de supervisión inadecuados y anulación de controles que conducen a controles debilitados.

#### ***Evaluación de riesgos.***

Todas las organizaciones enfrentan diversos riesgos de fuentes externas e internas que deben evaluarse. Una condición previa para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos, vinculados a diferentes niveles y con coherencia interna. El componente de evaluación de riesgos se ocupa de la evaluación crítica de los factores que afectan la posibilidad de no lograr el resultado deseado (Estupiñán, 2016).

Es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben gestionarse los riesgos (COSO, 2016). Debido a que las condiciones económicas, industriales, regulatorias y operativas continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y enfrentar los riesgos especiales asociados con el cambio. Por lo tanto, es importante que la administración determine y evalúe el nivel de riesgo que puede acomodar y, de hecho, se asegurará de que logre sus objetivos. En línea con esto, la gerencia diseña y opera un control interno adecuado para asegurar el uso eficiente y efectivo de los recursos y cumplir con las regulaciones y leyes.

#### ***Actividades de control.***

El marco COSO (2016) define las actividades de control como las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las directivas de gestión. Camacho (2017) describió las actividades de control como políticas, procedimientos y reglas generales que una organización implementa para garantizar que se cumplan todas las directivas que establecen la gestión; ayudando a tomar las medidas necesarias para abordar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control ocurren en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### ***Información y comunicación.***

Este aspecto de los elementos de control interno requiere que toda la información pertinente se identifique, capture y comunique de forma y en un marco de



tiempo que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes que contienen información operativa, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hacen posible administrar y controlar el negocio (COSO, 2016). Se ocupan no solo de datos generados de manera interna, sino también de información sobre eventos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones informadas de negocios y la presentación de informes externos. La comunicación efectiva también debe ocurrir en un sentido más amplio, fluyendo hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización.

Quinaluisa y Ponce (2018) argumentaron que documentar la información pertinente no es suficiente, sino que debe estar respaldado por una comunicación efectiva dentro de toda la organización. En otras palabras, debe haber canales de comunicaciones amplias y medios que garanticen que la información fluya desde arriba, abajo y en todas las secciones de la entidad. También necesitan una comunicación efectiva con terceros, como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. Según Mendoza (2018), la información y la comunicación son uno de los componentes más influidos del control interno debido a su importancia y capacidad para sustentar buenas relaciones de trabajo en todos los niveles de la organización.

#### ***Actividades de monitoreo.***

El monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del desempeño del sistema de la organización a lo largo del tiempo. Los controles de monitoreo son controles diseñados con el objetivo principal de garantizar que los sistemas de control interno establecidos continúen funcionando según lo previsto. Esto se logra a través de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas (COSO, 2016). El monitoreo continuo debe ocurrir en el curso de las operaciones. Debe incluir actividades regulares de gestión y supervisión, y otras acciones que toma el personal en el desempeño de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependen de una evaluación de riesgos y la efectividad de los procedimientos de monitoreo continuo.

Cualquier deficiencia en el control interno debe informarse al nivel apropiado más alto en la cadena de mando para acciones correctivas, con asuntos serios informados a la alta dirección y al consejo. El control interno es más efectivo cuando los controles están integrados en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Las respuestas correctivas ineficaces y demoradas del manejo reducen la credibilidad del ejercicio de monitoreo (Ruffner, 2014).

### **Sistema de Control Interno Efectivo.**

Fonseca (2013), señala que el gobierno local debería proporcionar un sistema sólido de sistema de control interno que debería ayudar al logro del objetivo empresarial. Del mismo modo, el sistema de control interno también sirve como un proceso que guía a una organización hacia el logro de sus objetivos establecidos. De la definición anterior del sistema de control interno, puede comprender que se trata de la provisión que ayudará al logro de los objetivos. Por lo tanto, para el propósito de este estudio, el sistema de control interno efectivo se refiere a las medidas de control efectivas establecidas por una organización con el objetivo de salvaguardar sus activos y garantizar la confiabilidad de los registros, tanto financieros como no financieros, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos relevantes que garantizarán logro del objetivo organizacional (Serrano, 2018).

En este contexto, el gobierno local debe asegurarse de que su sistema de control interno esté bien establecido para ayudar a la auditoría interna hacia el logro objetivo de la organización. De manera similar, la calidad de un sistema de control interno de la organización tiene un impacto significativo en la precisión de la guía de gestión, así como las empresas que divulgan los sistemas de control interno ineficaces tienen una mayor tendencia a experimentar errores de gestión en su operación que aquellas empresas que informan un sistema de controles internos efectivo (Poveda & Tituaña, 2016). Por lo tanto, es responsabilidad de la gerencia de una organización asegurar que se establezca un sistema de control interno efectivo que asegure el logro de los objetivos establecidos de la organización. Esto se debe a que el establecimiento y la supervisión de sistemas de control interno efectivos son responsabilidad de la gerencia, no de los auditores.

Al mismo tiempo, un sistema de control interno efectivo es un impulsor fundamental hacia la calidad de las ganancias. Del mismo modo, el sistema de control interno efectivo tiene un papel esencial que desempeñar en el éxito de una empresa; en línea con el problema anterior, el sistema de control interno efectivo también podría desempeñar un papel importante en la efectividad de los auditores internos y en el gobierno local. Todas las empresas deberían mejorar la efectividad del sistema de control interno, la función de auditoría interna y el compromiso de la organización porque mejoran la buena gobernanza, además, dicho sistema efectivo de control interno puede proporcionar información a la gerencia sobre el progreso de la entidad, o falta de progreso hacia el logro de sus objetivos (Ruffner, 2014).

Por lo tanto, Montilla y Herrera (2016), observaron que el establecimiento de un sistema de control interno y prácticas de auditoría a nivel del gobierno local ha recibido poca o ninguna atención. Y sin establecer un sistema de control interno efectivo a nivel del gobierno local, la detección y el control de la mala conducta en el gobierno local no serían posibles. Por lo tanto, la implementación y el mantenimiento de un sistema de control interno tan efectivo asegurarán el cumplimiento de las leyes y regulaciones, incluso en la sección de atención médica. Además, las principales responsabilidades del sistema de control interno en el gobierno local cubren asegurar la protección total de los bienes del consejo; asegurar la utilización adecuada de los recursos de los consejos; autorización adecuada de ingresos y gastos; monitoreo adecuado de gastos; eliminación de cualquier mala conducta en las finanzas.

Por otro lado, Brito (2018) también encontró que la efectividad del sistema de control interno ayuda a los auditores externos a confiar en el trabajo de los auditores internos y, por lo tanto, a mejorar su efectividad. Por lo tanto, los sistemas de control interno son un componente integral de los procesos de gestión que deben establecerse para proporcionar una seguridad razonable de que las operaciones se llevan a cabo de manera efectiva. Por lo tanto, un control interno efectivo se ocupa de las actividades y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable de que las operaciones se realizan de acuerdo con el plan y esto también puede influir en la efectividad de la auditoría interna. COSO también proporciona los principios básicos que representan los conceptos fundamentales del control interno efectivo en cinco componentes del marco.

Quinaluisa y Ponce (2018) sostuvieron que la debilidad del mecanismo COSO es no reconocer la Tecnología de la Información como uno de los principales componentes de control del sistema de control interno y la Tecnología de la Información es muy crucial para el marco de control interno. Es por eso por lo que la mayoría de las organizaciones actuales utilizan la tecnología de la información para la autorización, el inicio, el registro y el procesamiento de transacciones, ya que garantiza la efectividad del sistema de controles internos y, por lo tanto, lo convierte en seis. Al mismo tiempo, los avances tecnológicos han aumentado la importancia otorgada al sistema de controles internos.

### **Estructura Organizacional.**

Mintzberg (1983) distinguió cinco partes que son básicas para cualquier organización. Dependiendo de cuál de los cinco mantiene el nivel más alto de control, existen cinco estructuras organizativas posibles. Las cinco partes básicas son núcleo operativo, vértice estratégico, línea media, tecnoestructura y personal de soporte. El núcleo operativo incluye a los empleados que ejecutan las tareas que producen el producto o servicio de la organización. Los miembros del núcleo operativo son especialistas que reciben autonomía para realizar sus tareas. Cuando el núcleo operativo tiene el control, una combinación de estandarización y descentralización conduce a la formación de una estructura profesional.

En esta estructura, el núcleo operativo tiene el poder porque las tareas requieren una alta especialización de quienes proporcionan los bienes y servicios. Sin embargo, la estandarización existe en forma de reglas y regulaciones que se internalizan en lugar de imponerse organizacionalmente. La estructura profesional le permite a una organización operar con eficiencia mientras le da a los empleados su independencia. Esta forma organizativa disminuye el potencial de conflicto entre los departamentos, y los empleados tienden a estar dispuestos a seguir las reglas (Mintzberg, 1983).

Los gerentes de nivel superior conforman el vértice estratégico y tienen la responsabilidad de toda la organización. El vértice estratégico a menudo tiene el poder cuando la organización asume una estructura simple, o una estructura con baja complejidad y formalización (Henry Mintzberg, 1983). Los gerentes que cierran la brecha entre el núcleo operativo y el vértice estratégico crean la línea media. Cada división de la organización se convierte en una unidad autónoma cuando la línea media tiene el control; por lo tanto, la organización emplea una estructura divisional. Esta estructura generalmente incluye varias unidades autosuficientes que están coordinadas por una sede central.

Cada división autónoma permite que los gerentes de la línea media asuman el control actuando como enlace entre sus respectivos departamentos y la gerencia central. Estos gerentes intermedios tienen autoridad para tomar decisiones cuando se trata tanto de estrategia de división como de operación. La estructura divisional pone énfasis en los resultados al responsabilizar a cada gerente de división. Al hacerlo, la gerencia central puede centrarse en la planificación estratégica a largo plazo en lugar de la operación diaria. Las empresas que operan en diferentes mercados o producen

diferentes tipos de productos pueden beneficiarse enormemente de la estructura divisional (Mintzberg, 1983).

Por otra parte, la tecnoestructura incluye analistas que son responsables de niveles específicos de estandarización en la organización. Se produce una organización y estructura de máquinas cuando este segmento de la organización tiene el poder. En esta estructura, las tareas son altamente rutinarias con reglas y procedimientos formalizados. La tecnoestructura se convierte en el jugador principal porque incluye a los analistas que estandarizan las descripciones de trabajo, presupuestos, contabilidad y otras funciones organizativas. Es muy eficiente; sin embargo, deja espacio para conflictos entre departamentos funcionales. Este tipo de estructura organizativa funciona bien con grandes empresas cuyas tareas pueden estandarizarse formalmente (Mintzberg, 1983)

Quienes ofrecen servicios de apoyo en la organización crean el personal de apoyo. En una situación en la que el personal de apoyo tiene la mayoría del control, la organización se convierte en una adhocracia. La adhocracia es un diseño organizacional único en el que hay poca formalización, descentralización y grandes cantidades de flexibilidad. Rivas (2002) creía que la adhocracia, caracterizada por un grupo de trabajo cuyos miembros se unen para alcanzar un objetivo determinado, se está volviendo cada vez más popular en las empresas estadounidenses, en especial en áreas de la ciencia. Las adhocracias están formadas por especialistas que pueden realizar sus tareas de manera autónoma; por lo tanto, una jerarquía de autoridad es inexistente.

Achrol (1997) discutió formas de organizaciones empresariales que se desarrollaron por primera vez a partir de la Revolución Industrial. Henry Ford proporciona un ejemplo clásico de una forma organizativa funcional, una organización integrada verticalmente, que fue la estructura principal a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Este tipo de organización se centró en la producción estándar de alto volumen, pero con un costo relativamente bajo. A medida que las preferencias del mercado comenzaron a multiplicarse y las tecnologías de productos florecieron, Achrol (1997) dijo que la organización matricial se materializó a lo largo de los años sesenta y setenta. En estas nuevas estructuras matriciales, la idea era que el marketing desarrollaría una relación de trabajo más estrecha con la ciencia y la ingeniería. El énfasis aquí era más lateral que vertical, con dos líneas de autoridad en la organización.

El auge de la empresa global japonesa en la década de 1980 dio origen a la organización de la red. Las empresas comenzaron a darse cuenta de que el éxito de la empresa global dependía de fuentes externas a la empresa. La organización de la red comenzó a prosperar aún más como un medio para organizar la sobrecarga de información y los rápidos avances tecnológicos que comenzaron a tener lugar. Al especializarse en subunidades, la organización estaba más equipada para manejar los cambios que tienen lugar en el entorno dinámico (Rivas, 2002).

Para el siglo XXI, Achrol (1997) predijo un entorno de marketing turbulento lleno de nueva información de tal manera que la clásica organización vertical del siglo XX ya no podría soportar. Todos los indicios apuntaban a la aparición de un nuevo tipo de organización; una red dentro de la cual las empresas especializadas operaban en una relación de intercambio. A continuación, se discutirán tipos específicos de estructuras organizacionales, por ejemplo, la estructura simple, la estructura funcional, la estructura multidivisional, la estructura matricial, la estructura híbrida y la estructura de la red. Además, la organización virtual se presenta como un concepto relativamente nuevo en el diseño organizacional.

### ***Estructura simple.***

Este tipo de diseño organizacional puede formarse tan pronto como al menos dos personas formen una organización. La estructura simple ocurre generalmente en organizaciones muy pequeñas, flexibles y dinámicas que tienen poca diferenciación entre tareas. Según Mintzberg (1983), la estructura simple resulta cuando el vértice estratégico, o gestión de nivel superior, forma un control centralizado. Los miembros involucrados en una estructura simple comparten una relación informal en la cual la asignación de tareas se decide en base a un acuerdo mutuo. A menudo, las organizaciones que operan como una estructura simple pueden parecer que no tienen ninguna estructura. La estructura simple ocurre con frecuencia en una organización recientemente desarrollada o en una organización que es pequeña. Sin embargo, las grandes corporaciones también pueden utilizar la estructura simple dentro de unidades o departamentos específicos de la empresa.

Robbins y Coulter (2016) afirmaron que la estructura simple resulta cuando los gerentes de nivel superior tienen el poder, es baja en complejidad y formalización con un control centralizado para una persona. La estructura simple requiere un bajo costo de mantenimiento, generalmente debido a la pequeña naturaleza del negocio. Todos los miembros de una estructura simple tienen claros los objetivos y las tareas asignadas

y, por lo tanto, se hace evidente cómo las acciones de una persona pueden afectar a la organización en su conjunto. Sin embargo, existe un mayor riesgo al asumir la estructura organizacional simple. Con el poder centralizado en manos de un individuo, existe un mayor riesgo de corrupción y desmoronamiento organizacional si el director central ya no puede realizar sus deberes.

### ***Estructura funcional.***

La estructura funcional divide la organización en función de una agrupación lógica de miembros que comparten tareas u objetivos comunes. En una organización que fabrica un producto, algunas de las unidades funcionales comunes pueden ser producción, ventas, contabilidad, marketing y relaciones públicas. La idea detrás de la estructura funcional es aumentar las ganancias especializando tareas y agrupándolas para obtener la máxima productividad. Los miembros de una organización funcional pueden ver fácilmente la relación entre todos los individuos en un departamento. En la organización funcional, gerente superior tiene control sobre la organización y es el único miembro de la organización que ve la imagen completa de todos los departamentos que trabajan hacia un objetivo común. Esto puede ser una desventaja para la organización si el gerente superior abandona repentinamente el puesto y no deja que otras personas calificadas dirijan la organización de manera efectiva (Minsal & Pérez, 2007).

Además, el gerente superior puede verse abrumado fácilmente por una mayor toma de decisiones a medida que la organización crece. Gachet y Brézillon, (2005) identificaron la estructura funcional, o estructura basada en la división por especialización, como el diseño organizacional más común. Los empleados son contratados en función de su habilidad de especialización, y reportan internamente a un jefe de departamento que luego representa esa función específica ante la máxima autoridad de la empresa. La fuerza de la organización funcional radica en su simplicidad para delinear claramente la responsabilidad de la tarea. Sin embargo, tiene debilidades, como la hostilidad entre departamentos funcionales que generalmente se produce cuando los objetivos no coinciden exactamente. Otra debilidad implica la interacción con el cliente, ya que varios departamentos pueden tratar con un cliente, donde cada departamento no tiene conocimiento previo de lo que ha sucedido entre otros departamentos y el mismo cliente. Por lo general, las organizaciones funcionales se comunican de forma vertical interna, a menudo resultando en fallas de comunicación entre funciones.

### ***Estructura multidivisional.***

Derbali (2014) afirmó que cuando la estructura funcional se vuelve demasiado grande para un tomador de decisiones centralizado, la organización generalmente adopta una estructura multidivisional. En la estructura multi-divisional la organización se divide en estructuras funcionales que informan al personal de la sede corporativa. Dentro de cada estructura funcional, los miembros se agrupan de acuerdo con los procesos de producción o productos, tipo de cliente o región geográfica donde tiene lugar su actividad. Las estructuras funcionales son responsables de tomar decisiones diarias con respecto a los horarios de producción y las ventas, mientras que el personal de la sede monitorea el desempeño general de la compañía y formula la estrategia. Un nivel más alto de coordinación está involucrado con la estructura multi-divisional que la estructura funcional. Los ejecutivos en la sede tienen la responsabilidad del control financiero sobre todas las divisiones y la coordinación de la producción de toda la empresa.

Cuando la empresa multidivisional opera en diferentes industrias en lugar de tener unidades funcionales dentro de la misma industria, se forma un conglomerado. Los ejecutivos de un conglomerado se preocupan por administrar el flujo de recursos en cada división para aumentar las ganancias generales. Las organizaciones de varias divisiones corren el riesgo de no ser tan rentables como las organizaciones funcionales debido a la repetición de tareas que se produce porque cada unidad funcional tiene sus propios departamentos de ventas, contabilidad y producción. Una ventaja de la organización multidivisional radica en su tamaño y en el hecho de que una empresa más grande podrá poseer una mayor influencia y obtener una mayor ventaja competitiva en su entorno (Hatch, 1997).

### ***Estructura matricial.***

La estructura matricial existe como una combinación de las estructuras funcionales y multi-divisionales. La organización matriz emplea tanto gerentes funcionales como gerentes de proyecto. Las responsabilidades de los gerentes funcionales incluyen asignar especialistas a los proyectos y asegurarles la adquisición y el mantenimiento de las habilidades necesarias para completar el proyecto. Estos gerentes también monitorean el progreso de la tarea y se aseguran de que cumpla con los estándares de la compañía. Los gerentes de proyecto, entonces, supervisan cada proyecto en términos de presupuesto y cronograma (Hatch, 1997).



Los miembros de la organización involucrados en una estructura matricial se asignan a los equipos del proyecto en base a un acuerdo entre los gerentes funcionales y del proyecto. Los equipos incluyen miembros que poseen las habilidades funcionalmente especializadas para completar la tarea en cuestión. Los miembros del equipo se reportan tanto al gerente funcional como al gerente del proyecto; por lo tanto, una desventaja de la estructura matricial radica en el conflicto a menudo creado por líneas duales de autoridad. Además, los gerentes funcionales y de proyecto a veces no están de acuerdo con la asignación de ciertas personas a equipos de proyecto específicos. La responsabilidad de mantener un equilibrio entre los aspectos funcionales y de proyecto de la organización recae en el gerente superior (Hatch, 1997).

En una organización matricial, las funciones organizacionales existen para servir tanto a otras funciones organizacionales como a clientes. Según Minsal y Pérez (2007), la organización matricial es más fácil de ilustrar en papel de lo que es trabajar. En esta estructura organizativa hay líneas continuas y líneas punteadas de informes, lo que significa que un gerente de marketing informará directamente al director de marketing; sin embargo, él o ella también pueden trabajar estrechamente con otros directores cuyas responsabilidades pueden ser relevantes para el trabajo del gerente de marketing. Esencialmente, el gerente de marketing trabaja para un director de mientras informa simultáneamente a otros directores. Este diseño organizacional a menudo conduce a luchas de poder entre los gerentes y directores del personal causadas por la dispersión del poder y la autoridad junto con la complejidad del tipo estructural.

Una ventaja de la estructura matricial es su capacidad para asumir nuevos proyectos. Para que un nuevo proyecto comience en una estructura matricial, se debe reclutar un gerente de proyecto y miembros del equipo, lo cual es una ocurrencia común en este diseño organizacional específico. La estructura de la matriz también es una ventaja debido a su capacidad de utilizar a sus especialistas en toda su extensión. Los especialistas en una estructura matricial a menudo trabajan simultáneamente en más de un equipo de proyecto, lo que permite el uso máximo de sus capacidades (Hatch, 1997).

Minsal y Pérez (2007) afirmaron que, aunque las organizaciones matriciales contrastan conductual y estructuralmente con las formas organizativas tradicionales, el diseño matricial se desarrolla a partir de las estructuras más tradicionales. Existe la ausencia de una definición acordada de una organización matricial, aunque se propone

una de las primeras definiciones llamando al diseño una red de relaciones. La dificultad para definir la organización de la matriz surge debido al hecho de que el diseño de la matriz puede incorporar diversos arreglos y comportamientos estructurales. Muchos académicos no identifican la organización matricial como un tipo organizativo puro, sino que adoptan la posición de que una organización solo puede adoptar temporalmente la forma matricial durante la transición a otra estructura.

Minsal y Pérez (2007) ilustraron cómo una organización evoluciona de una organización funcional a una con un diseño matricial. A lo largo del proceso de evolución, la organización pasará por las fases de función, proyecto y producto / matriz antes de convertirse en una organización matriz. La progresión comienza cuando la organización se da cuenta de que la jerarquía vertical no puede responder lo suficientemente rápido a las demandas necesarias de los mecanismos de coordinación horizontal. La organización reacciona a esta realización descentralizando la toma de decisiones a los gerentes de proyecto que están coordinados en torno a tareas específicas. Finalmente, los gerentes de proyecto reconocen la necesidad de compartir recursos una vez que sus tareas alcanzan diferentes etapas de finalización, por lo tanto, se establecen mecanismos de coordinación y guían a la organización en la dirección del diseño de una matriz.

En la fase de producto / matriz, la organización desarrolla aún más la división de tareas fijando énfasis en formar y mantener nuevos patrones de comportamiento. La fase de producto / matriz incluye la formación de sistemas de apoyo, tales como sistemas de control dual, amplia difusión de información, reevaluación de roles y programas integrales de desarrollo de equipos y desarrollo de habilidades interpersonales. El movimiento final hacia una organización matricial pura implica el desarrollo de comportamientos más que cambios estructurales. Una vez que la organización realiza una transición completa a un diseño matricial, surgen varias cosas, como la alta flexibilidad y adaptabilidad, el intercambio de recursos y el comportamiento proactivo. Sin embargo, es importante comprender que la forma de la matriz no es adecuada para todas las organizaciones que siguen el camino hacia la evolución hacia el diseño de la matriz. Algunas organizaciones encontrarán que la etapa del producto / matriz es apropiada para la operación y no avanzará a una forma matricial madura (Minsal & Pérez, 2007).

### ***Estructura virtual.***

Existe una organización virtual cuando todas las actividades de la empresa se subcontratan (Hatch, 1997). La organización virtual se caracteriza por el producto virtual, o uno que se produce instantáneamente de acuerdo con los deseos específicos del cliente. Las características de la organización virtual incluyen equipos de trabajo, fabricación flexible, autonomía del trabajador individual, diseño y personalización. Hay dos definiciones que pueden representar la organización virtual. Una organización puede ser virtual en el sentido de que es una red temporal de entidades generalmente independientes que están vinculadas a través de la tecnología para proporcionar habilidades, costos y accesibilidad a diferentes mercados. Una organización también puede ser virtual en el sentido de que simplemente no tiene un edificio físico desde el que opera.

En este contexto, esa definición podría implicar que la organización está distribuida geográficamente y, por lo tanto, opera a través de dispositivos de comunicación electrónica. Las organizaciones virtuales tienen cinco características comunes identificadas por Villegas (2003). Primero, las organizaciones virtuales tienen una visión y un objetivo compartidos, y a veces las organizaciones también tienen un protocolo universal de cooperación. En segundo lugar, las organizaciones agrupan actividades en torno a ciertas capacidades centrales; también operan en equipos de competencias centrales para implementar sus tareas en un enfoque unificador en toda la red. Además, estas organizaciones procesan y difunden información en tiempo real, lo que les permite tomar decisiones y formular acciones. Finalmente, las organizaciones virtuales a menudo delegan tareas y responsabilidades de abajo hacia arriba cuando se introducen nuevas condiciones o se requiere una cierta capacidad para lograr el objetivo del grupo.

La organización virtual es un diseño organizacional beneficioso para operaciones de suministros especializados o individuales que pueden estar disponibles a través de una llamada telefónica, fax o correo electrónico a cualquier persona que desee utilizar los servicios ofrecidos. La tecnología disponible para su uso en la organización virtual permite que las empresas se internacionalicen con el clic de un mouse. Villegas (2003) declaró que la operación virtual proporciona a los pequeños empresarios la flexibilidad y la capacidad de respuesta que algunas grandes corporaciones se esfuerzan por lograr.

### ***Estructura Organizacional y Estrategia.***

La estructura organizacional existe como una base importante para la efectividad organizacional. Debido a la naturaleza compleja de la efectividad organizacional y las muchas formas en que puede caracterizarse, Robbins y Coulter (2016) definieron la efectividad organizacional como el grado en que una organización alcanza sus objetivos a corto (fines) y a largo plazo (medios), la selección de los cuales refleja electorados estratégicos, el interés propio del evaluador y la etapa de la vida de la organización. Con el tiempo, muchos académicos han afirmado que los objetivos y las estrategias son los determinantes más importantes de la estructura organizacional. La estrategia, definida en gran medida como los objetivos a largo plazo de una organización junto con las acciones que producirán esos objetivos, se ha clasificado como solo uno de los muchos elementos que determinan la estructura.

#### **El control interno y la estructura organizacional.**

El control interno y la cultura organizacional son dos temas ampliamente abordados en la literatura económica de las últimas décadas. En 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO) emitió el documento "El Marco General de Control Interno", que, hasta cierto punto, ha aportado una cierta alineación global de práctica y literatura sobre este concepto. Mangones (2015) consideró que, después de este informe, el control interno ha extendido sus límites desde la función financiera y contable a toda la entidad. Sin embargo, en la última mitad del siglo, especialmente influenciado por las recientes regulaciones de cada país ya sean estas fiscales o contables, el concepto de control interno, en opinión de algunos autores, se ha desvanecido (Renard, 2016).

Por otro lado, la cultura organizacional se convirtió en un tema de investigación para los investigadores en el campo organizacional alrededor de la década de 1970. En los años 80, en el contexto del espectacular crecimiento del desempeño de las empresas japonesas, en paralelo con la disminución del desempeño de las empresas estadounidenses y la revisión de algunas teorías gerenciales bajo la influencia de estos desarrollos, respectivamente, una serie de autores investigaron la manera en que la cultura organizacional contribuyó al desempeño de las organizaciones. El éxito de estos documentos convirtió la cultura organizacional en un tema ampliamente abordado en la literatura profesional relacionada con las organizaciones (Rivas, 2002).

En general, la relación entre control y cultura organizacional ha sido a su vez ampliamente estudiada. La cultura es vista como un elemento que genera formas

particulares de control organizacional. Así, Pfister (2009) habla sobre el control basado en valores y creencias comunes. Identifica dos estilos de control dentro de las compañías multinacionales: control formal y burocrático, basado en reglas y regulaciones claras; y control cultural informal, basado en la existencia de una cultura implícita dentro de la organización. Además, se identifican tres enfoques de control organizacional: burocrático (basado en el control de compensaciones); humanista (basado en las relaciones sociales grupales) y el control a través de la cultura (basado en la manipulación de la cultura de la organización dirigida a lograr el apego hacia la organización y sus objetivos).

Pfister (2009) encierra el enfoque más sustancial de la relación entre la cultura organizacional y el control interno. El autor identifica dos desafíos para su investigación: capturar el efecto de la cultura organizacional en la eficiencia del control interno y capturar la forma en que los mecanismos de control interno influyen en la cultura organizacional. Para responder a estos dos desafíos, el autor propone un marco de control y cultura organizacional. A diferencia de las investigaciones dentro del campo de la contabilidad, Pfister (2009) señala que, en su enfoque, la cultura es una variable que puede estar influenciada por la alta dirección, y no una variable contextual.

Healy (2016) consideró que, para maximizar el beneficio organizacional, el control interno debe coincidir con la cultura organizacional, y que la cultura organizacional podría ser vista como la piedra angular para un control interno sólido. Se analiza la relación entre la cultura organizacional y el control interno en términos de mecanismos de gobierno corporativo, abordados desde una perspectiva humanista; El estudio enfatiza la idea de que la integración del control interno y la cultura organizacional puede contribuir al desarrollo sostenible de la organización.

Gamboa y Campuzano (2016) hacen un inventario de la literatura española acerca de la relación entre la cultura organizacional y el control interno. La observación de los tres autores es que hay pocos artículos que tengan la cultura organizacional o el control interno como tema. La conclusión después de leer la literatura antes mencionada es que, en la relación con el control interno, la cultura puede tener un efecto mediador (de manera similar a la relación con el liderazgo y la gestión del conocimiento, que son ambas variables utilizadas para extender la búsqueda).

Llegan a la conclusión de que el control interno es una condición necesaria pero no suficiente para una buena gestión empresarial, medición del desempeño y aumento de las ganancias. Además, el sistema de control interno debe estar conectado a la cultura organizacional. Por lo tanto, se entiende que la literatura que aborda la relación entre el control interno y la cultura organizacional no es muy amplia y, además, algunos de los documentos mencionados anteriormente se limitan a enfatizar la necesidad de emparejar los dos elementos organizacionales, sin entrar -profundidad con el análisis.

El interés por la cultura organizacional y el control interno se recuperó junto con los famosos fracasos corporativos. La base común de estos eventos fue la falta de responsabilidad en todos los niveles de la organización, los sistemas de remuneración que fomentan enfoques insostenibles a corto plazo, la autosatisfacción inducida por los largos períodos de prosperidad, la rigidez y la falta de proactividad, y, por último, pero no menos importante, la codicia humana. Básicamente, el análisis de estos eventos dirigió la atención, entre otras cosas, al control interno y la gestión de riesgos, con un impacto en la cultura organizacional, pero todo relacionado con la gobernanza (Gamboa & Campuzano, 2016).

Por lo tanto, en estos casos surgió el problema con respecto a la falta de cultura ética, respaldada por la gerencia. Teniendo en cuenta este hecho, todas las recomendaciones para prevenir situaciones similares también consideran la cultura organizacional. Gamboa y Campuzano (2016) afirmaron que solo una cultura de cumplimiento no solo con la ley, sino también con los principios de honestidad e integridad representan la solución proactiva para prevenir algunos errores organizacionales. Del mismo modo, hablan de la necesidad de desarrollar una cultura para estimular a los miembros de la organización a actuar de acuerdo con las estrategias de gestión de riesgos y las políticas de control interno, donde el ejemplo personal de la alta dirección tiene un papel importante.

La cultura organizacional, en sentido figurado, representa el ADN de una entidad, la brújula que orienta la actitud y la conducta de los empleados de la entidad. Los empleados no son células dejadas al azar; por el contrario, son guiados por los gerentes en sus acciones para lograr los objetivos de la entidad. Dadas estas condiciones, un verdadero desafío para el liderazgo es establecer valores y creencias a nivel de la entidad, en línea con su avance. Inevitablemente, los líderes permanentemente quieren estar seguros de que sus esfuerzos de orientación no se

desvíen del camino de la entidad hacia el éxito, por lo que necesitan palancas para ayudarlos. En este sentido, se considera el control interno como el sistema que contribuye al bienestar de la entidad, debido a que, entre otros, facilita el acceso de los tomadores de decisiones a información de buena calidad (Lakis & Giriūnas, 2012).

La cultura organizacional es responsable de crear y mantener las percepciones entre los empleados y la forma en que acuerdan, aceptan y respetan todos los procesos desarrollados dentro de la entidad, incluida la autoridad de los líderes y siguiendo sus ideas, pero también procedimientos y medidas que consideran eficientes para garantizar el desempeño de la entidad. Esta visión también incorpora la atención prestada al control interno con el papel de garantizar que el camino seguido por la entidad no se desvíe del logro de sus objetivos. Por lo tanto, se considera necesario que tanto la cultura como el control sean convergentes y socialmente responsables (Pfister, 2009).

Robbins y Coulter (2016) definieron a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Por otro lado, la cultura organizacional consiste en interacciones entre masas críticas de personas con diferentes preferencias y elecciones pasadas que tienen la capacidad de ejercer influencias críticas entre sí, tanto a corto como a largo plazo, dentro y fuera de los límites de las organizaciones y limitaciones de recursos.

Schein (1990) describe la manera de construir la cultura organizacional, su validación por las realidades diarias, pero también su participación entre los miembros de la organización. Aunque sin una mención expresa se considera que está implícito el hecho de que la definición comprende tanto a los líderes como al control interno que fortalece las opiniones de la información suministrada de que las creencias son correctas, lo que significa que están de acuerdo con la filosofía de la entidad y podrían transmitirse a los nuevos miembros de la entidad.

El significado dado por Dorta (2018) describe los esfuerzos de los líderes que persiguen construir familias reales dentro de la entidad, que trabajan juntas para lograr el mismo objetivo. En este caso también se puede ver la presencia del control realizado por los líderes a través de sus propios enfoques, decisiones y acciones, al estar siempre conectado con el entorno interno para saber en cualquier momento que el personal no

se desvía de la filosofía de la organización. Si la gerencia encuentra que la actividad de la entidad va por el camino equivocado, debe tomar las medidas correctas para la situación dada a fin de evitar que tome una forma crónica.

En una interpretación positiva, e incluso no realista, si se confronta con la verdad de las realidades cotidianas, la definición dada por Minsal y Pérez, (2007) revela el ideal de simbiosis entre la cultura organizacional y el control interno, en el sentido de que: los líderes tienden a alcanzarse esfuerzos para crear un ambiente de trabajo proactivo, el estado de control inducido es uno para alentar la creatividad e inhibe las acciones inmorales o incorrectas según lo informado a la filosofía de la cultura; los empleados desarrollan la capacidad de armonizar y alinear su cultura personal con la cultura organizacional de la entidad, sabiendo qué hacer y actuando en consecuencia para apoyar los objetivos de la entidad. Para que las acciones de los empleados aporten valor agregado a la entidad, es necesario el apoyo de un mecanismo de control interno que sea discreto, y al mismo tiempo eficiente y motivador.

Derbali (2014) consideró la cultura organizacional como el conjunto de valores y comportamientos que contribuyen al entorno social y psicológico único de la entidad que expresa en su propia imagen, actividades. y acciones basadas en: (a) la forma de organizar la actividad, la actitud hacia los empleados, clientes, así como hacia toda la comunidad; (b) la medida en que se permite la libertad controlada en el proceso de toma de decisiones, fomentando el desarrollo de nuevas ideas y presentaciones personales; (c) la forma de comunicación, flujo de información y relación interpersonal / estructural; (d) la impresión inducida por las políticas y prácticas de gestión de empleo y carrera para lograr los propósitos comunes.

Guiados por las ideas anteriores, se considera la cultura organizacional como una fuente de control que crea un cierto tipo de actitudes requeridas, con el fin de enseñar e incluso modelar comportamientos, que conducen al logro de los objetivos de la entidad. Por otro lado, el control interno efectivo crea actitudes capaces de garantizar un entorno dominado por la comodidad, la estabilidad y la confianza en términos de la organización y el funcionamiento de la entidad. Todos estos hacen estimar que si bien la cultura organizacional tiene valencias bastante históricas, que provienen del pasado antiguo y se acerca al presente de manera más estratégica y pronostica solo los fundamentos del futuro remoto, el control interno es (debería ser) algo flexible y ajustable, notablemente táctil y más bien dirigido hacia la historia reciente y el futuro predecible (Ruffner, 2014).



No debe entenderse que un dominio es descuidado por el otro, pero están enfocados ligeramente diferentes en términos de cronología para obtener el mismo resultado: logro exitoso de los objetivos de la entidad. Se considera la cultura organizacional como la fuerza impulsora más importante de cualquiera de las entidades, estando presente en la configuración de la estructura de la entidad, incluso en el diseño del sistema de control estableciendo las percepciones y configurando el entorno de trabajo. Además, y más aplicado para nuestro tema, como afirma el Instituto de Auditores Internos, así como Pfister (2009), que la cultura de una organización es esencial para la efectividad de los procesos y sistemas de control interno. Cuando la cultura organizacional es hostil, ningún sistema de control interno puede ser eficiente, ya que tendrá problemas rígidos, parecidos a los de la policía, que inhibirán la creatividad e, implícitamente, la posibilidad de innovación. El hecho de que las actitudes y acciones de los miembros de la organización influyen en los controles internos, respectivamente, los enfoques están influenciados por los estados mentales. Este hecho tiene impactos culturales, ya que se considera a la cultura como la forma más fuerte de los estados mentales individuales.

Para una imagen más sugerente, se describe la influencia de la cultura organizacional en el control interno visto como un estado destinado a comunicar lo que sucede, y especialmente cómo sucede dentro de una entidad, que es el que induce la conciencia de trabajo (mejor pro -activo) y la forma (clara) de acción para garantizar al liderazgo de la entidad que no se desvíe de sus objetivos. La cultura organizacional es, según Roth (2010), la fuente más importante de control dentro de cada organización, influyendo en el comportamiento de cada empleado, guiándolo de acuerdo con las expectativas de la organización. Por lo tanto, las organizaciones con cultura ética tienen menos necesidad de supervisar cuidadosamente a los empleados, por no hablar de manuales, organigramas y reglas formales, procedimientos y controles estrictos, que solo se endurecen y a veces son obsoletos.

Ahora se compran con la libertad de expresión. Esta idea podría describirse brevemente como el control exclusivamente a través de la cultura para la práctica organizacional. Por otro lado, el control interno podría afectar la cultura organizacional, lo que significa que sus resultados podrían transformar ciertos elementos de la cultura organizacional (regulaciones organizacionales, hábitos, formas de comunicación, etc.). En este sentido, Andersen y Lueg (2016), en la amplia revisión de literatura profesional que realizan para analizar la relación entre el sistema de

control gerencial y la cultura, citan dos artículos que hablan sobre el hecho de que la introducción de un nuevo sistema de contabilidad dentro de la organización, que es más precisa, centrada en el control y, respectivamente, la introducción de Six-Sigma han remodelado la cultura de las organizaciones estudiadas.

La cultura organizacional es, sin lugar a duda, la base de todos los componentes del sistema de control interno, particularmente para el entorno de control. En este sentido, el entorno de control sustituye a la cultura organizacional, estado generado por el hecho de que elementos como la integridad, la ética, el sistema de valores, la supervisión, la responsabilidad, la evaluación del desempeño, interactúan con la misma intensidad y forzarlos a ambos. Fonseca (2013) describió el entorno de control interno como una protección a los otros componentes del control interno. En opinión de los autores citados, el ejemplo personal de los gerentes, su actitud y comportamiento con respecto a los empleados y terceros, la transparencia que muestran contribuye a construir un control interno honesto, porque la efectividad del control interno no puede superar los valores de integridad y ética de las personas que lo crean, administran y supervisan.

En otras palabras, se debe dar el tono correcto en la parte superior. También se debe señalar que, de acuerdo con el informe COSO de 2004 "*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*", el modelo en la parte superior se considera un factor de influencia para los ocho componentes de la gestión de riesgos a nivel organizacional, particularmente para el entorno interno. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control, que afectan el diseño, la administración y el monitoreo de todos los mecanismos y procesos de control interno. Al mismo tiempo, la integridad y el comportamiento ético representan determinantes importantes en la cultura organizacional de la entidad (Lister, 2007).

En este contexto, la cultura organizacional no solo se refiere a fundamentar y transmitir algunos valores dentro del grupo, sino también a la forma en que las personas establecen conexiones dentro de la entidad respectiva, a los altos directivos que descienden entre la gente común y no se aíslan, al arte de desarrollar un control interno creativo, a la capacidad de implementar sistemas proactivos y estados de trabajo porque las organizaciones que terminan siendo rentables son aquellas que otorgan importancia a las personas, así como control sobre su trabajo y confianza. Las entidades pueden ganar a medida que la cultura organizacional logra dirigir la percepción, la conducta y la actitud del recurso humano para que pueda percibir el

control interno como una forma de conectarse con la administración de la entidad, apoyando y recompensando la profesionalidad. Esto promueve mejores personas en bases reales conocidas por todo el personal de la entidad, criterios de selección sólidos, basados en la calidad humana, la moralidad, el profesionalismo, el fomento de la creatividad y la libertad para realizar tareas, encontrar soluciones en lugar de buscar personas culpables, evaluar la responsabilidad asumida y Mayor cautela ante la inclinación a castigar un error cometido sin intención, ya que esto podría conducir a la desaparición sistemática de la iniciativa y la creatividad.

Aprender de los errores podría verse más bien como una fuente de conocimiento enriquecedor y experiencia adquirida; en otras palabras, una fuente de enriquecimiento de la cultura organizacional. Camacho (2017) habló sobre la práctica cultural para el manejo de errores a nivel organizacional: comunicación rápida con respecto a un error; análisis de error y difusión a nivel organizacional del conocimiento adquirido después de este análisis; control de pérdidas. El dualismo control-aprendizaje debe ser tratado con mucho cuidado por la gerencia; los gerentes deben ser extremadamente cuidadosos con respecto a establecer la línea entre el error que muestra la falta de rendimiento y el error como una oportunidad de aprendizaje. En la medida en que la cultura organizacional es la de la cultura genuina de empoderamiento, el control en el sentido de examen / inspección clásica converge inevitablemente hacia niveles cero o más bien bajos.

La cultura organizacional produce una tarea importante en la cartera de control interno, en el sentido de que una cultura organizacional positiva orientada hacia la honestidad y la ética tiene la capacidad para crear comportamientos abiertos a la implementación de un sistema de control apropiado que contribuya a aumentar la responsabilidad general, incluso la responsabilidad social. Del mismo modo, en la cultura organizacional existe la libertad controlada. Esto, es un desafío común tanto para la cultura organizacional como para el control interno y un reflejo del ambidiestro organizacional. En otras palabras, la libertad no significa que se pueda hacer nada, o que se puedan infringir las libertades de los demás (Camacho, 2017).

Para garantizar el logro de los objetivos propuestos no se puede hacer sino dirigir las acciones humanas hacia objetivos precisos que son buenas / razonables en general y / o puntos de vista sociales. Además, se puede decir que la libertad controlada no puede lograrse sin la acción concertada de al menos los dos elementos considerados y armonizados por el control interno adaptado a la cultura organizacional. Se pueden

crear las premisas para un equilibrio necesario a nivel organizacional entre la autonomía y el control (Camacho, 2017) .

Se puede afirmar que la cultura proactiva que implica un control interno sensible es la mejor forma de libertad controlada. Por otro lado, una cultura organizacional pierde dirección y permite el desarrollo de un sistema de control rígido y caótico, caracterizado, por ejemplo, por el reinado del placer de un grupo pequeño, solo generará estados de conflicto, inseguridad personal y simulación de trabajo y actitudes, que consecuentemente mantendrán a la entidad fuera de sus objetivos. A este respecto, la siguiente pregunta surge como pertinente: “¿Cómo podría el control interno evitar la filosofía de la cultura organizacional e influir en ella?” La respuesta a esta pregunta se produce cuando el control interno está en oposición con la cultura de la entidad, conduciendo a subordinarlo / dominarlo. Esta situación es posible en todos los casos en que el entorno general dentro de la entidad se caracteriza por el estrés y la incapacidad, el miedo y el cansancio. Es el contexto cuando el control interno se orienta hacia aspectos que pierden la conexión con la realidad y los objetivos nobles.

Prácticamente, tales anomalías pueden ocurrir cuando la cultura organizacional, por un período de tiempo, se olvida de la llamada de control, el sistema de defensa y restauración de la entidad, lo que no le permite caer en el desuso y permite que las personas deshonestas y oscuras construyan subculturas dentro de en sí, tratando de tomar el mayor poder posible y aniquilar la cultura. En otras palabras, se puede generar otra cultura, correlacionada con el logro de los objetivos egoístas personales, apelando a esto a técnicas de manipulación. Casi en la misma línea, Padilla et al. (2007) hablan sobre el llamado "triángulo tóxico" para cualquiera de las organizaciones, conectando un liderazgo destructivo, empleados susceptibles y un ambiente propicio para las distorsiones. El líder destructivo caracterizado por: carisma utilizado para fines personales; necesidad / deseo de poder.

Se describe que los empleados susceptibles tienen: necesidades básicas insatisfechas (incluidas las necesidades sociales); autoevaluación negativa: baja madurez psíquica; ambiciones personales (explotadas por el líder destructivo); valores y creencias idénticos a los del líder; valores no aceptados a nivel social (avaricia, egoísmo). El ambiente propicio para tales comportamientos distorsionados se refiere a: inestabilidad; percepción de amenazas inminentes; la cultura en la que crece la evitación de la incertidumbre, el colectivismo, lejos del poder; falta de un sistema de equilibrio (controles y equilibrios) entre los centros de poder. Dentro de tales

organizaciones, los sistemas de control interno se utilizan para desalentar opiniones y enfoques opuestos a los expresados por el líder, para socavar la confianza de los miembros en sus habilidades, para crear un entorno inseguro.

Un aspecto final de la relación entre la cultura organizacional y el control interno podría estar relacionado con la siguiente pregunta: “¿Qué sucede en esta relación cuando el líder cambia?”. Generalmente, la relación entre la cultura organizacional y el control interno es amigable. Sin embargo, cuando la administración cambia o se modifica esencialmente. Es probable que esta relación se vuelva turbulenta, en el sentido de que, aunque la cultura organizacional tenga la misma actitud casi moderada, el control interno podría volverse agresivo, podría impulsar cosas y acciones, sistemas y procesos, incluso la cultura organizacional, exitosos o no, pero que afectan la cultura organizacional, a veces incluso produciendo lesiones graves, difíciles o incluso imposibles de curar.

En general, se concluye que entre los dos conceptos analizados hay una relación uno a uno. Por supuesto, la cultura es la base donde se crean, desarrollan y, a veces, desaparecen los otros elementos de una entidad, incluido el control interno en un momento dado, pero a veces dejan huellas. Se considera deseable que, en el curso de su existencia y funcionamiento, el control interno innovador cree tantos elementos como sea posible que valga la pena incluir en la cultura organizacional ética. Sin duda, la cultura organizacional produce y reestructura los comportamientos, genera actitudes y determina estados mentales, pero, al mismo tiempo, influye en la forma en que se configuran los sistemas y el valor que se les atribuye, incluido el control interno.

A este respecto, surge la idea según la cual, por su contenido, la cultura organizacional es una fuente de control, un control suave, eficiente y motivador, discreto o asertivo, capaz de correlacionar los enfoques de los empleados de la entidad con los deseados por la organización en la que trabajan los empleados. Por otro lado, es incuestionable que el control interno termina influyendo en la cultura organizacional. Esto se debe principalmente al hecho de que el control interno detecta, entre otros, los posibles defectos del sistema de valores de la cultura organizacional. Desde otra perspectiva, el control interno podría afectar negativamente la cultura organizacional, es decir, aprovechando algunas de sus debilidades y volviéndose posesivo, por ejemplo, afectando hasta la aniquilación cualquier forma de liderazgo genuino positivo (Lakis & Giriūnas, 2012).

También podría cambiar la dirección de la cultura organizacional, incluso alterando su sustancia. Sin embargo, se considera que la vigilancia y el equilibrio de ambos conceptos, la transparencia y la atención a la retroalimentación de la cultura individual de los empleados de la entidad y todas las partes interesadas son elementos que vale la pena tener en cuenta para evitar o corregir cualquier desviación positiva de control interno y cultura organizacional. De esta manera se puede garantizar un adecuado funcionamiento de ambos conceptos dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos planteados.

## **Marco Referencial**

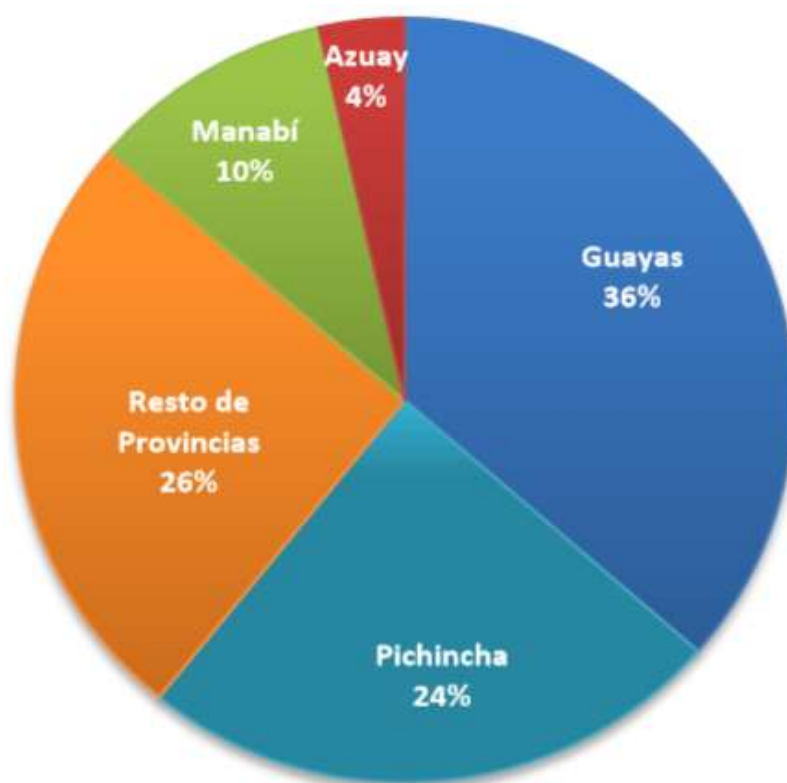
### **Diagnóstico del sector.**

Con el fin de dar un contexto a la investigación a desarrollar, se procede a analizar estudios pasados, que se encuentran relacionados con el tema del control interno en las empresas. Esto servirá para tener una visión general del contenido científico desarrollado hasta el momento, puntos que no han sido desarrollados y de qué manera esta investigación abordará aquellos puntos con el fin de complementar la información ya existente. En la investigación desarrollada por Choquehuanca (2016) se analizó el control interno en el sector del transporte, de tal manera que este control permita mejorar la rentabilidad de la empresa en cuestión de estudio. Se estudió la problemática de la falta de un control para que los trabajadores realicen sus funciones de manera adecuada, esto dado la ausencia de procedimientos establecidos.

Como conclusión de la investigación se tuvo que el desempeño de los trabajadores afectaba la rentabilidad de la empresa, puesto que la falta de control en el ejercicio de sus funciones afecta de forma directa al trato con el cliente, presentando una disminución en la calidad y un aumento en el tiempo de atención a los usuarios de los servicios. La recomendación encontrada se enfocaba hacia contar con controles y lineamientos para que los colaboradores realicen sus funciones de manera correcta, controlando el tiempo de espera hacia los clientes. Bajo la misma línea de argumentación del control interno, la investigación de Coz y Pérez (2017) se enfocó hacia el análisis del control interno y su relación con la eficiencia administrativa en las empresas del sector eléctrico. Dentro de la problemática estudiada se encontraba que la ausencia de un control interno en el desarrollo de las funciones del personal de la empresa incidía de forma directa en la eficiencia administrativa de las empresas, puesto que aumentaba el tiempo en el desarrollo de los procesos, la información era menos disponible y aumentaba el riesgo del daño o pérdida de equipos empleados.

Dentro de las principales conclusiones a las que llegaron los investigadores se encuentran que era necesario identificar los elementos del control interno, tales como: el ambiente de control, sistemas de comunicación e información y las actividades de monitoreo; cuya ausencia fue generadora de los problemas en las empresas eléctricas. Las principales recomendaciones giraban en torno al desarrollo e implementación de un sistema de control basado en el cumplimiento de los principales elementos de un control interno. Ahora se procede a realizar el análisis del sector de la construcción, con el fin de identificar al contexto en el cual se viene desarrollando el sector analizado. La información a presentar ha sido tomada de la Ficha Sectorial emitida por la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2018).

Para el año 2017, se encontraban registradas 4.976 empresas dedicadas a actividades de construcción. La mayor cantidad de estas empresas se encuentran ubicadas en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí y Azuay. Un dato respecto a las fuentes de empleo generadas por este sector es que un total de 76.120 empleados fueron contratados en el año 2017, siendo las empresas medianas que presentaron mayor contratación con 23.530 empleados (CFN, 2018).



*Figura 6.* Empresas constructoras por provincia. Adaptada de la Ficha Sectorial: Construcción emitida por CFN (2018)

El total de las empresas del sector de la construcción se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla 3  
*Cantidad de empresas de construcción*

Subsector	Tamaño	Empresas	Empleados
		2017	2017
Construcción de edificios	Grande	51	6.682
	Mediana	142	7.719
	Microempresa	1604	8.558
	Pequeña	540	5.048
Obras de ingeniería civil	Grande	47	13.053
	Mediana	102	13.887
	Microempresa	1352	7.567
	Pequeña	383	3.375
Actividades especializadas de la construcción	Grande	22	3.342
	Mediana	65	1.924
	Microempresa	428	2.059
	Pequeña	240	2.906
Total		4.976	76.120

*Nota:* Información adaptada de la Ficha Sectorial: Construcción emitida por CFN (2018)

### **Marco Legal**

Para el desarrollo ordenado de la investigación y el análisis del marco legal implicado, se procede a revisar la normativa que se usará y que regula las actividades de control interno.

#### **NIA 315.**

Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno. Esta norma requiere que el auditor aplique procedimientos para la valoración del riesgo y las actividades relacionadas. En el párrafo 5 se menciona lo siguiente: El auditor aplicará procedimientos de valoración del riesgo con el fin de disponer de una base para identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros y en las afirmaciones (NIA 315, 2018).



Con el fin de identificar los tipos de incorrecciones potenciales y determinar la naturaleza, el momento y el alcance de las pruebas de auditoría, los auditores deben comprender los controles internos relevantes, evaluar el diseño de los controles y determinar si los controles se implementan y mantienen de forma adecuada.

Los componentes principales del control interno incluyen el entorno de control, el proceso de evaluación de riesgos de la entidad, el sistema de información (incluidos los procesos comerciales relacionados, las actividades de control relevantes para la auditoría, relevantes para la información financiera y la comunicación) y el monitoreo de los controles. El entorno de control consiste en las funciones de gobierno y gestión y las actitudes, conciencia y acciones de la gestión sobre el control interno. Los auditores pueden obtener una comprensión de los entornos de control a través de los siguientes elementos.

Comunicación y aplicación de la integridad y los valores éticos. Es importante que la administración cree y mantenga una cultura honesta, legal y ética, y que comunique los estándares éticos y de comportamiento de la entidad a sus empleados a través de declaraciones de políticas y códigos de conducta, etc. Compromiso de competencia. Es importante que la gerencia reclute personal competente que posea los conocimientos y habilidades requeridos a nivel competente para realizar las tareas.

Participación de los encargados del gobierno. La conciencia de control de una entidad está influenciada de forma significativa por los encargados del gobierno corporativo; por lo tanto, su independencia de la gestión, la experiencia y la estatura, el alcance de su participación, así como la idoneidad de sus acciones son muy importantes. Filosofía y estilo operativo de la gerencia. La filosofía y el estilo operativo de la administración consisten en una amplia gama de características, como la actitud de la administración hacia la respuesta a los riesgos del negocio, los informes financieros, el procesamiento de la información y las funciones y el personal de contabilidad, etc. ¿Aplica la administración un enfoque agresivo cuando hay disponibles principios o estimaciones contables alternativos? La filosofía y el estilo operativo de esta administración brindan una imagen a los auditores sobre la actitud de la administración sobre el control interno.

Estructura organizacional. La estructura organizativa proporciona el marco sobre cómo se planifican, implementan, controlan y revisan las actividades de la entidad. Asignación de autoridad y responsabilidad. Con la estructura o marco organizativo establecido, se deben definir áreas clave de autoridad y líneas de

informes. La asignación de autoridad y responsabilidad incluye al personal que hace políticas apropiadas y asigna recursos al personal para llevar a cabo las tareas. Los auditores pueden percibir la implementación de controles internos a través de la comprensión de la estructura organizacional y las relaciones de informes.

Políticas y prácticas de recursos humanos. Las políticas y prácticas de recursos humanos se refieren al reclutamiento, orientación, capacitación, evaluación, asesoramiento, promoción, compensación y acciones correctivas. Por ejemplo, una entidad debe establecer políticas para reclutar individuos en función de su formación académica, experiencia laboral previa y otros atributos relevantes. A continuación, se debe proporcionar capacitación en el aula y en el trabajo al personal recién contratado.

La capacitación adecuada también está disponible para el personal existente para mantenerse actualizado. La evaluación del desempeño debe realizarse de forma periódica para revisar el desempeño del personal y proporcionar comentarios y comentarios al personal sobre cómo mejorar y desarrollar aún más su potencial y promover al siguiente nivel al aceptar más responsabilidades y, a su vez, recibir una compensación competitiva y beneficios.

Con la NIA 315, se requiere que los auditores externos realicen consultas sobre la función de auditoría interna para identificar y evaluar los riesgos de incorrección material. Los auditores pueden referirse a las respuestas de la administración de las deficiencias identificadas de los controles internos y determinar si la administración ha tomado las medidas apropiadas para abordar los problemas de manera adecuada.

Además de las consultas sobre la función de auditoría interna, los auditores pueden recopilar evidencia de auditoría del entorno de control mediante la observación de cómo los empleados desempeñan sus funciones, la inspección de los documentos y los procedimientos analíticos. Después de obtener la evidencia de auditoría del entorno de control, los auditores pueden evaluar los riesgos de incorrección material.

Los auditores deben evaluar si la entidad tiene un proceso para identificar los riesgos comerciales relevantes para los objetivos de la información financiera, estimar la importancia de estos, evaluar la probabilidad de que ocurran los riesgos y decidir las acciones para abordar los riesgos. Si los auditores han identificado tales riesgos, entonces los auditores deben evaluar las razones por las cuales el proceso de evaluación de riesgos no identificó los riesgos, determinar si existe una deficiencia significativa en los controles internos para identificar los riesgos y discutir con la administración.

Los auditores también deben obtener una comprensión del sistema de información, incluidos los procesos comerciales relacionados, relevantes para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

- Las clases de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativas para los estados financieros. Los procedimientos en que las transacciones se inician registran, procesan, corrigen según sea necesario, se transfieren al libro mayor y se informan en los estados financieros.
- Cómo el sistema de información captura eventos y condiciones que son importantes para los estados financieros.
- El proceso de información financiera utilizado para preparar los estados financieros de la entidad.
- Controles que rodean las entradas del diario.
- Comprender cómo la entidad comunica las funciones, responsabilidades y asuntos importantes de la información financiera a los encargados del gobierno y las autoridades reguladoras externas.

Los auditores deben obtener una comprensión suficiente de las actividades de control relevantes para la auditoría a fin de evaluar los riesgos de incorrección material a nivel de afirmación y diseñar procedimientos de auditoría adicionales para responder a esos riesgos. Las actividades de control, como la autorización adecuada de transacciones y actividades, las revisiones de desempeño, el procesamiento de la información, el control físico sobre los activos y los registros, y la segregación de funciones, son políticas y procedimientos que abordan los riesgos para cumplir con las directivas de gestión.

Además, los auditores deben obtener una comprensión de los principales tipos de actividades que la entidad utiliza para monitorear los controles internos relevantes para la información financiera y cómo la entidad inicia acciones correctivas a sus controles. Por ejemplo, los auditores deben obtener una comprensión de las fuentes y la confiabilidad de la información que la entidad usó para monitorear las actividades. Las fuentes de información incluyen el informe del auditor interno y el informe de los reguladores.

El auditor obtendrá conocimiento de lo siguiente: a) Factores relevantes sectoriales y normativos, así como otros factores externos, incluido el marco de información financiera aplicable. b) La naturaleza de la entidad, incluyendo sus

operaciones, su estructura de gobierno y propiedad, los tipos de inversiones que la entidad realiza o tiene previsto realizar, incluidas las inversiones en entidades con propósito especial y el modo en que la entidad se estructura y la forma en que se financia, para permitir al auditor comprender los tipos de transacciones, saldos contables y revelaciones que se espera encontrar en los estados financieros. c) La selección y aplicación de políticas contables por la entidad, incluidos los motivos de cambios en ellas. d) Los objetivos y las estrategias de la entidad, así como los riesgos de negocio relacionados, que pueden dar lugar a incorrecciones materiales. e) La medición y resultado financiero de la entidad.

Los sistemas de control interno efectivos solo pueden proporcionar una seguridad razonable, no absoluta, para lograr el objetivo de información financiera de la entidad debido a las limitaciones inherentes del control interno, por ejemplo, la anulación de la administración de los controles internos. Por lo tanto, los auditores deben identificar y evaluar los riesgos de incorrección material a nivel de estado financiero y de aseveración para clases de transacciones, saldos de cuentas y revelaciones.

A medida que los auditores internos comprendan mejor la organización y la experiencia en su riesgo y control, el requisito propuesto para que los auditores externos realicen consultas sobre la función de auditoría interna en la NIA 315 mejorará la eficacia y la eficiencia de los trabajos de auditoría. Los auditores externos deben prestar atención a los componentes del control interno mencionados para realizar consultas efectivas y eficientes. También se espera un aumento en el trabajo de las funciones de auditoría interna debido a dicho requisito propuesto.

#### **Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.**

La norma 200-05 la cual trata sobre la delegación de la autoridad estipula que la asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

De igual manera, la norma 300-1 “Identificación de riesgos” establece que se debe identificar los riesgos que impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales, la identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los

puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

En la misma línea, la norma 401-01 “Separación de funciones y rotación de labores” obliga a la gerencia a que existe una formalización laboral, para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación.

La norma 405-03 “Integración contable de las operaciones financieras” ha influenciado en el precio de productos, la contabilidad constituirá una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones en las organizaciones.

La norma 402-01 “Responsabilidad de control” la principal autoridad dispondrá de los responsables de cada uno de los departamentos de la compañía, diseño de controles para que se cumpla con el presupuesto asignado con el fin de alcanzar los objetivos planteados por el negocio.

La norma 403-11, “Utilización del flujo de caja en la programación financiera” para que se utilice de forma idónea los recursos monetarios se debe elaborar un flujo de caja, el cual va a dictar la previsión del efectivo disponible y su adecuada utilización dentro del negocio.

La norma 200-03 “Políticas y prácticas de talento humano” esta norma incluye las directrices para lograr una correcta planificación y administración del capital humano.

La norma 200-06 “Competencia profesional” el propietario del negocio deben reconocer como principal elemento las competencias profesionales de los empleados y que las mismas estén acordes con las responsabilidades asignadas.

## **Capítulo 2: Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo eficiente de este apartado de la investigación, se ha procedido a estructurar los siguientes puntos: (a) diseño de la investigación, (b) tipo de investigación, (c) fuentes de investigación, (d) el enfoque seleccionado para el desarrollo del estudio; y, (e) las herramientas seleccionadas para el levantamiento y procesamiento de la información.

### **Diseño de Investigación**

Una investigación es válida cuando una conclusión es precisa o verdadera y el diseño de la investigación es el modelo conceptual dentro del cual se la realiza. El diseño de la investigación no está asociado a ninguna técnica particular de recopilación de datos ni a ningún tipo particular de datos. Al diseñar la investigación, es necesario que se reconozca el tipo de evidencia requerida para responder la pregunta de investigación de una manera razonable.

Por tal razón, según Baena (2014) un diseño de investigación es la disposición de las condiciones para la recopilación y análisis de datos de una manera que busca combinar la relevancia para el propósito de la investigación y el procedimiento. Al mismo tiempo, Bernal (2010) afirma que el diseño es el plan, la estructura, la estrategia para garantizar la búsqueda de preguntas y controlar la variación.

Bajo el contexto mencionado, se consideró apropiado emplear un diseño observacional. Baena (2014) afirmó que el diseño observacional es una técnica de investigación cualitativa en la que los investigadores observan el comportamiento continuo de los fenómenos de estudio en una situación natural. El investigador se insertará en el entorno, y otras veces, no intervendrá en el entorno y observará desde la distancia o en un entorno de laboratorio. El propósito de este tipo de investigación es recopilar información más confiable. Se observarán la realización de los procesos en las empresas de construcción con el fin de determinar las debilidades en control que aumentan el riesgo de fraude y diseñar controles para mitigar tales riesgos.

Dado el diseño observacional de la investigación, se consideró apropiado que sea de naturaleza retrospectiva. Bernal (2010) mencionó que este diseño se basa en datos pasados, de tal manera que estos sean analizados con el fin de identificar las causas que lo han provocado. Esto se realizó en la investigación de estudio, puesto que se analizó la información disponible sobre las dificultades en el proceso operativo de las empresas del sector de la construcción para determinar las principales áreas que presentan un mayor riesgo.

El diseño expuesto hasta ahora encaja con el ámbito transversal. Hernández et al (2014) afirmó que un estudio transversal implica observar datos de una población en un punto específico en el tiempo. Los datos que se analizan en la presente investigación corresponden al periodo 2019. Se analiza esta información para determinar las debilidades en el control interno de las empresas de la construcción.

### **Tipo de Investigación**

Para un correcto desarrollo del estudio, se puntualiza que el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, la cual se encarga de proporcionar una representación precisa y válida de los factores o variables que pertenecen al estudio y son relevantes para la pregunta de investigación (Hernández et al, 2014). La investigación descriptiva fue utilizada para identificar las principales características estudiadas en la problemática objetivo. Esto permitió estructurar el levantamiento de información y segmentar las áreas de estudio para tener un acercamiento que permita identificar lo estudiado.

Se empleó la investigación documental. De acuerdo con Bernal (2010) es la que se realiza al momento de consultar archivos que guardan relación con el tema de estudio; dentro de los cuales se pueden encontrar investigaciones pasadas, archivos del fenómeno de estudio, documentos legales, entre otros. Esta investigación fue utilizada al momento de analizar la información teórica referente a los sistemas de control interno, a la teoría correspondiente para que un sistema de control interno sea exitoso y la información legal pertinente para el efecto.

### **Fuentes de Información**

Para la realización de un adecuado levantamiento de información y su respectivo procesamiento, fue necesario recurrir a fuentes de información que contribuyan a encontrar datos relevantes y que aporten al problema estudiado. Para este efecto se recurrieron a las fuentes de información primaria y secundaria, ya que son herramientas fundamentales para todo desarrollo efectivo de investigación y que dirigen hacia las conclusiones correctas sobre un problema de estudio. De esta manera se obtuvieron datos de distintas fuentes que permitieron reunir y consolidar información para que sea procesada y empleada la generación de propuestas de solución al problema de estudio.

El presente estudio consta de dos tipos de fuente de información: fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias de información son los primeros registros publicados de investigación original y desarrollo o descripción de una nueva

aplicación o interpretación de un tema o idea antigua. Hay documentos originales que representan ideas originales sin filtrar. Las fuentes secundarias de información son aquellas que se compilan o se refieren a fuentes primarias de información (Eamon, 2004).

Como fuente primaria de información se tuvo a las personas a las cuales se les aplicó las herramientas de levantamiento de información, puesto que esto contribuyó a obtener datos que mostraban las condiciones actuales del control interno en las empresas del sector de la construcción. Como fuente secundaria de información se tuvieron las investigaciones pasadas relacionados con el tema de estudio, así como información administrativa que muestra sistemas de control interno efectivos y los registros de la empresa objeto de análisis.

### **Enfoque de Investigación**

Los enfoques de investigación son planes y procedimientos para la investigación que abarcan los pasos desde supuestos generales hasta métodos detallados de recopilación, análisis e interpretación de datos. La selección de un enfoque de investigación se basa en la naturaleza del problema de investigación que se está abordando, el diseño y tipo de investigación escogido. Por lo tanto, el enfoque de la investigación en un término clave que evidencia una perspectiva acerca de la investigación para presentar información de manera sucesiva desde construcciones amplias de investigación hasta los procedimientos estrechos de los métodos.

En conclusión, para la presente investigación se empleó el enfoque mixto. El enfoque mixto es un proceso que reúne, analiza y relaciona datos cuantitativos y cualitativos en una investigación. En el presente estudio se realizó el levantamiento de información con el empleo de herramientas cuantitativas y cualitativas. La información que se levantó fue procesada para la generación de conclusiones y recomendaciones que fueron utilizadas para el diseño de la propuesta de solución al problema identificado.

### **Herramientas de Investigación**

De acuerdo con Creswell (2012), los métodos de recopilación de datos cualitativos tienen más probabilidades de consistir en preguntas abiertas y respuestas descriptivas y poco o ningún valor numérico. Los datos cualitativos son una excelente manera de obtener información sobre los pensamientos y el comportamiento de un problema estudiado (tal vez los que identificó mediante la investigación cuantitativa, pero no pudo analizar con mayor detalle). Las herramientas cualitativas de la entrevista



que se emplearon encajan con el enfoque seleccionado de igual forma que lo realiza la herramienta cuantitativa de la encuesta.

### **Entrevista a Profundidad**

Las entrevistas se pueden definir como una técnica de investigación cualitativa que implica realizar preguntas individuales a un pequeño número de encuestados para explorar sus perspectivas sobre una idea, programa o situación en particular. Hay tres formatos diferentes de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Baena, 2014). Las entrevistas estructuradas consisten en una serie de preguntas predeterminadas que todos los entrevistados responden en el mismo orden. El análisis de datos tiende a ser más directo porque el investigador puede comparar y contrastar diferentes respuestas dadas a las mismas preguntas.

Por otro lado, las entrevistas no estructuradas suelen ser las menos confiables desde el punto de vista de la investigación, porque no se preparan preguntas antes de la entrevista y la recopilación de datos se realiza de manera informal, pueden asociarse con un alto nivel de sesgo y la comparación de las respuestas dadas por diferentes encuestados tiende a ser difícil debido a las diferencias en la formulación de las preguntas (Baena, 2014). Las entrevistas semiestructuradas contienen los componentes de ambas, entrevistas estructuradas y no estructuradas; el entrevistador prepara un conjunto de preguntas para ser respondidas por todos los entrevistados. Al mismo tiempo, se podrían hacer preguntas adicionales durante las entrevistas para aclarar y/o ampliar aún más ciertos temas.

Las ventajas incluyen la posibilidad de recopilar información detallada sobre preguntas de investigación; además, en este tipo de recopilación de datos primarios, el investigador tiene control directo sobre el flujo del proceso y tiene la oportunidad de aclarar ciertos problemas durante el proceso si es necesario (Baena, 2014). Existe un riesgo de sesgo del entrevistado durante el proceso de recopilación de datos primarios y esto comprometería la validez de los resultados del proyecto. Se puede evitar cierto sesgo del entrevistador asegurando que el entrevistador no reaccione a las respuestas del entrevistado. Otros pasos que se pueden tomar para ayudar a evitar o reducir el sesgo del entrevistador incluyen que el entrevistador se vista de manera discreta y adecuada para el medio ambiente y que realice la entrevista en un entorno privado.

Por lo tanto, bajo el concepto analizado, la herramienta que se empleó en el levantamiento de información fue la entrevista semiestructurada a profundidad, puesto que esta permitió tener un acercamiento directo con las personas responsables del

control interno y de medir la efectividad empresarial. Además, se realizaron entrevistas a tres expertos en el área de control interno para determinar la relación y la incidencia de la falta de un adecuado sistema de control interno y su relación con la efectividad empresarial.

### ***Guía de preguntas.***

1. ¿Cómo explicaría la relación entre el control interno y la efectividad empresarial?
2. ¿Cuáles son las principales variables para diseñar controles efectivos que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables dentro del negocio?
3. En base a su experiencia para las empresas de construcción, ¿cuáles pueden ser los principales procesos en los que pueden existir controles débiles y aumente el riesgo de fraude?
4. ¿De qué forma se relaciona la falta de control interno con el riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción?
5. ¿Cuáles serían los principales puntos para diseñar un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción?

### **Encuesta**

La esencia del método de encuesta puede explicarse como interrogar a las personas sobre un tema o temas y luego describir sus respuestas. En las investigaciones, el método de encuesta de recopilación de datos primarios se utiliza para probar conceptos, reflejar la actitud de los elementos de estudio, establecer el nivel de satisfacción con los objetivos investigativos planteados, realizar investigaciones de segmentación y un conjunto de otros propósitos. La encuesta se puede utilizar tanto en estudios cuantitativos como cualitativos (Hernandez et al., 2014).

El método de encuesta persigue dos propósitos principales: Describir ciertos aspectos o características de la población y / o probar hipótesis sobre la naturaleza de las relaciones dentro de una población. De forma alternativa, desde el punto de vista práctico, las variaciones más populares de las encuestas incluyen cuestionarios, entrevistas y revisión de la documentación. Por lo tanto, las encuestas se pueden

realizar de manera más rápida y económica en comparación con otros métodos de recopilación de datos primarios, como la observación y los experimentos.

Los datos primarios recopilados a través de encuestas son fáciles de analizar. Bajo este contexto se realiza la encuesta en la investigación, puesto que permitirán obtener información primaria de los elementos de estudio. Para garantizar un levantamiento de información confiable se procedió a realizar la validación de las preguntas de encuestas con un experto y con una herramienta estadística como es el Alfa de Cronbach.

Para un adecuado levantamiento de información se procedió a elaborar una prueba piloto a 15 empresas en las cuales se levantó la información. Con la información levantada se realizó la validación de las preguntas de encuestas, se determinó que la pregunta número 3 era una pregunta invertida, por lo que se procedió a recodificar las respuestas y a ejecutar la prueba de confiabilidad. Luego de los ajustes al formulario, se obtuvo un resultado de 0,803 puntos, lo que significa que el instrumento de recolección de datos es confiable. El resultado del estadístico se muestra en la figura 8. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas que evalúan la percepción del sistema de control interno y su incidencia dentro de la efectividad empresarial de empresas del sector de la construcción, motivo de la presente investigación.

. Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,803	,774	11

*Figura 7.* Resultados del Alfa de Cronbach. Información obtenida del programa estadístico SPSS y adaptada por las autoras de la investigación.

*Modelo de cuestionario.*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Introducción**

Estamos realizando una investigación sobre la incidencia del control interno en las empresas del sector de la construcción. Nos gustaría saber su opinión sobre los controles implementados en la empresa que preside y de qué manera estos han contribuido a una gestión eficiente de los procesos internos.

La encuesta solo te tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas. Por favor, seleccione la opción de respuesta que mejor represente lo que usted piensa.

**Pregunta 1.** ¿Qué tan importante considera un manual de control interno para los procesos de la empresa?

Indicadores	Respuesta
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 2.** ¿Con cuánta frecuencia ha elaborado o modificado los manuales de control de la empresa?

Indicadores	Respuesta
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 3.** ¿Qué tan importante considera un manual de control para el tratamiento de los contratos de construcción?

Indicadores	Respuestas
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 4.** ¿Qué tan importante considera un manual de control interno relacionado al riesgo de lavados de activos?

Indicadores	Respuestas
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 5.** ¿Con cuanta frecuencia se realiza una planificación en cuanto al cronograma de recepción de materiales para la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 6.** ¿Con cuanta frecuencia se realiza una constatación física de los materiales adquiridos y empleados en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 7.** ¿Qué tan importante considera el proceso de compra de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 8.** ¿Se han detectado inconsistencia en el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 9.** ¿Con cuanta frecuencia se ha realizado una revisión del proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 10.** ¿Con cuánta frecuencia se determina un precio apropiado en la adquisición de materiales para la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 11.** ¿Qué tan difícil considera implementar un manual de control interno para el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Muy difícil	
Difícil	
Neutral	
Fácil	
Muy fácil	
Total	

### **Población y muestra**

El desarrollo de un trabajo de investigación depende de la identificación de los integrantes que conforman el universo del tema investigado. Posterior de aquello, es necesario efectuar la selección de un grupo que sea representativo al universo investigado, con la posibilidad de obtener información de manera tal que facilite el objetivo de efectuar la investigación. Por esta razón, es crucial durante el proceso de investigación identificar la población que conforma el segmento analizado para la posterior determinación de la muestra.

#### **Población.**

Walpole, Myers, y Ye (2012) definieron a la población como “un conjunto bien definido de N entes de los cuales se desea realizar una inferencia” (p.3). Por lo que se trata de elementos sobre los cuales se desea obtener información que permita obtener datos confiables sobre el fenómeno estudiado y generar conclusiones sobre una propuesta de solución. La población obtenida es la siguiente:

Tabla 4  
Población de estudio

Departamento	Cantidad
Empresas de actividades de construcción de todo tipo de edificios residenciales, incluyendo remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes, así como venta de materiales de construcción.	52
Total	52

*Nota:* Se consideran a las empresas de construcción del sector norte de la ciudad de Guayaquil. Información tomada del directorio de empresas del INEC (2018).

### Muestra.

De acuerdo con Walpole (2012), la muestra se define como un subconjunto de la población que tiene características representativas, de tal manera que estudiar y analizar a la muestra equivale estudiar a la población. Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula para poblaciones finitas. La selección de los elementos de la muestra fue realizada de manera no probabilística por juicio, seleccionando a las empresas del sector norte de la ciudad de Guayaquil. El cálculo del tamaño de la muestra se describe a continuación.

$$n = \frac{\frac{z^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 p(1-p)}{e^2 N}}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza 90% (1,65)

e = nivel de error tolerable (10%)

p = probabilidad de ocurrencia (0,5)

$$n = \frac{\frac{(1,65)^2(0,5)(1-0,5)}{(0,1)^2}}{1 + \frac{(1,65)^2(0,5)(1-0,5)}{(0,1)^2(52)}}$$

*n = 30 empresas de construcción*



### **Capítulo 3: Resultados de Investigación**

En el presente capítulo se analiza la información obtenida a través de los instrumentos de investigación utilizados: estos son la utilización de entrevistas a expertos y mediante la aplicación de encuestas. La información se ordenará a través de la elaboración de matrices de hallazgos obtenidos derivados de la aplicación de entrevistas a expertos y a través de la elaboración de gráficos que muestren la tendencia observada luego de la aplicación de encuestas.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. La observación por encuesta realizada en la presente investigación consiste en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de empresas del sector de la construcción, es el procedimiento de investigación más importante y el más empleado.

Esta herramienta fue empleada puesto que la información se obtuvo mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados. Permite aplicaciones masivas que mediante la técnica de muestreo utilizada contribuyó a hacer extensivos los resultados a la población. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas. Permite la obtención de datos sobre temas relacionados con el control interno en las empresas de la construcción. La información se recogió de modo estandarizado mediante un cuestionario, permitió determinar conclusiones de la investigación.

#### **Análisis de Encuestas**

Se ha procedido a efectuar encuestas con un cuestionario de 11 preguntas, la presente encuesta fue dirigida al personal administrativo de 30 empresas del norte de la ciudad de Guayaquil que fueron seleccionadas de acuerdo con conveniencia de las investigadoras para el respectivo levantamiento de información.

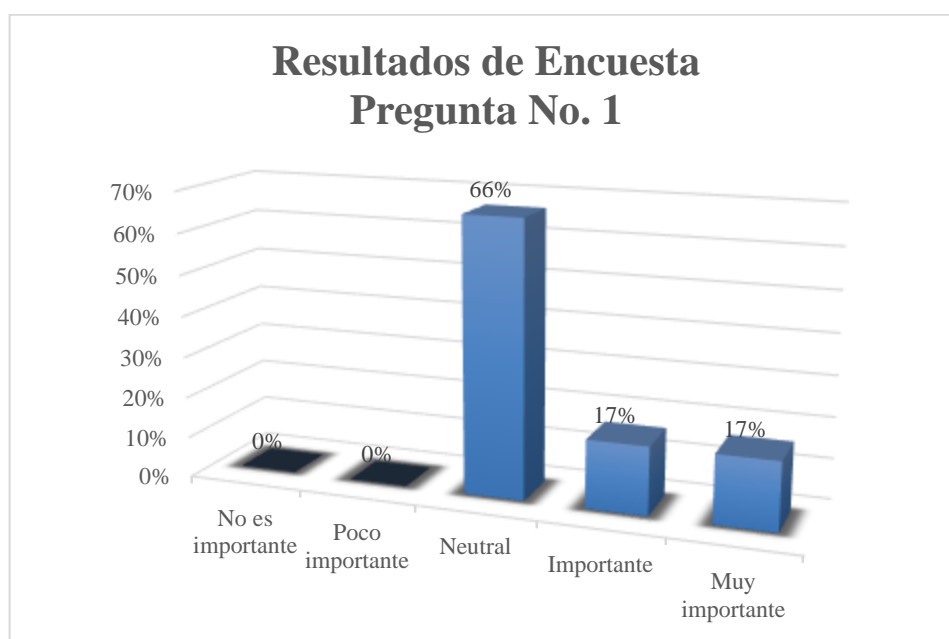
**Pregunta 1.** ¿Qué tan importante considera un manual de control interno para los procesos de la empresa?

Tabla 5

*Resultados de la primera pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
No es importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Neutral	20	66%
Importante	5	17%
Muy importante	5	17%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 8.* Resultados de la Pregunta No. 1 de la Encuesta  
Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla. 6 y Figura 9, se pretende identificar el nivel de importancia de los administradores hacia el uso de los manuales de control interno para los procesos de la empresa. De acuerdo con los resultados, 66% ser neutral ante la pregunta, mientras que el 17% afirmó que estos manuales son importantes y muy importantes. Los resultados evidencian que no existe una tendencia hacia el uso de estos manuales para las operaciones de la empresa.

**Pregunta 2.** ¿Con cuanta frecuencia ha elaborado o modificado los manuales de control de la empresa?

Tabla 6  
Resultados de la segunda pregunta de la encuesta

Indicadores	Frecuencia	%
Nunca	0	0
Casi nunca	8	27%
Ocasionalmente	19	63%
Frecuentemente	3	10%
Muy frecuente	0	0%
Total	30	100%

Nota: Resultado de tabulación de encuestas

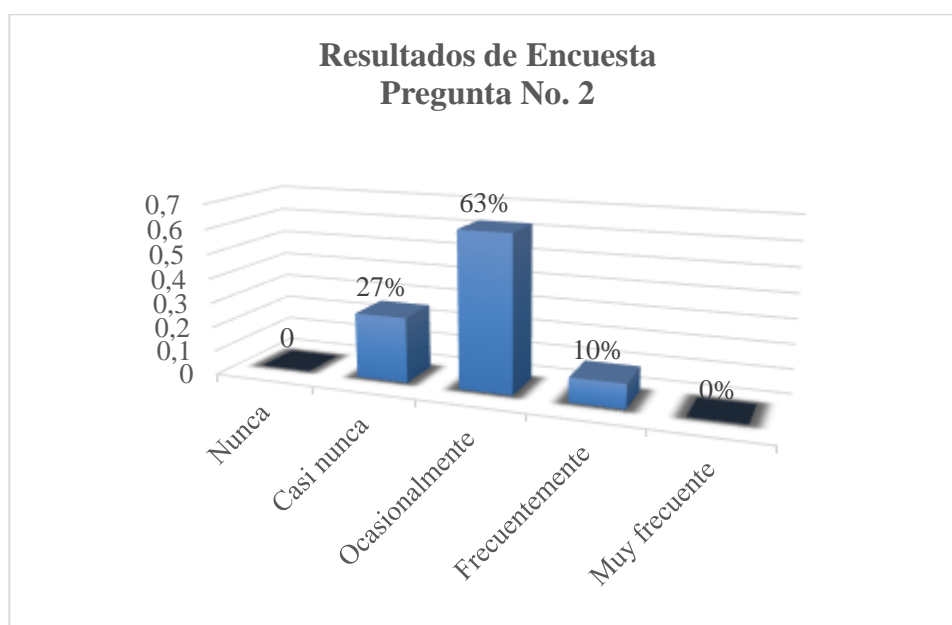


Figura 9. Resultados de la Pregunta No. 2 de la Encuesta  
Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

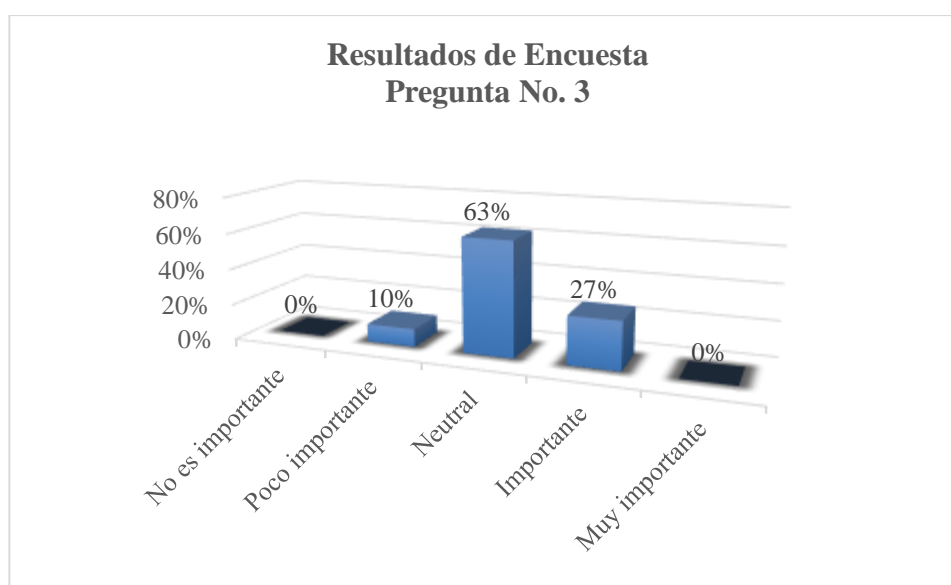
De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 7 y Figura 10 donde se evalúa la existencia de un manual de control interno y las modificaciones que contribuyan al manejo óptimo de los procesos. El 63% del total de los encuestados afirmaron que ocasionalmente han elaborado los manuales o han realizado modificaciones a los ya existentes. El 27% afirmó que casi nunca han realizado manuales y solo un 3% menciona que sí han elaborado o modificado. Estos resultados demuestran que los encuestados no hacen un uso total de los manuales de control en el ejercicio de sus operaciones.

**Pregunta 3.** ¿Qué tan importante considera un manual de control para el tratamiento de los contratos de construcción?

Tabla 7  
Resultados de la tercera pregunta de la encuesta

Indicadores	Frecuencia	%
No es importante	0	0%
Poco importante	3	10%
Neutral	19	63%
Importante	8	27%
Muy importante	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 10.* Resultados de la Pregunta No. 3 de la Encuesta  
Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla. 8 y Figura 11, donde se evalúa al personal de la empresa para identificar la existencia de un manual de control interno en el área de suscripción de contratos. Los resultados que el 63% consideran que no es necesario un manual para el tratamiento de los contratos de construcción, el 27% afirma que sí es importante mientras que el 10% del total menciona que es poco importante.

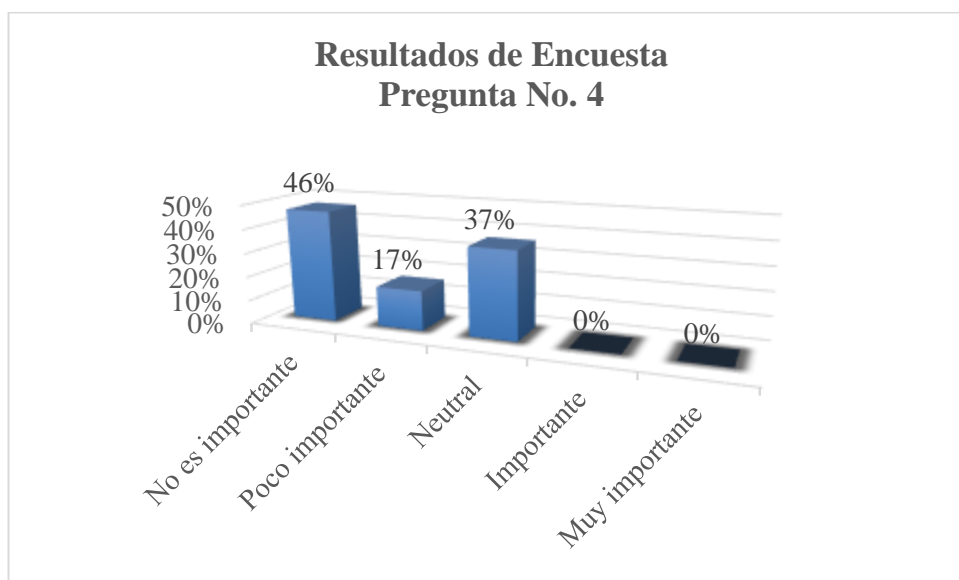
**Pregunta 4.** ¿Qué tan importante considera un manual de control interno relacionado al riesgo de lavados de activos?

Tabla 8

*Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
No es importante	14	46%
Poco importante	5	17%
Neutral	11	37%
Importante	0	0%
Muy importante	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 11.* Resultados de la Pregunta No. 4 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla. 9 y Figura 12, donde se evalúa la importancia de un manual de control interno para el tratamiento de lavados de activos. La población encuestada con un 46% indicó que estos tipos de manuales no son importantes, mientras que el 37% se mantuvo neutral en la respuesta, indicando que su uso es necesario en ciertas circunstancias, mientras que un 17% afirmó que es poco importante para el ejercicio de las funciones. Los resultados evidencian que no existe una tendencia hacia el uso de los manuales de control para el ejercicio de sus operaciones, queriendo decir esto que se realizan sin supervisión ni guía.

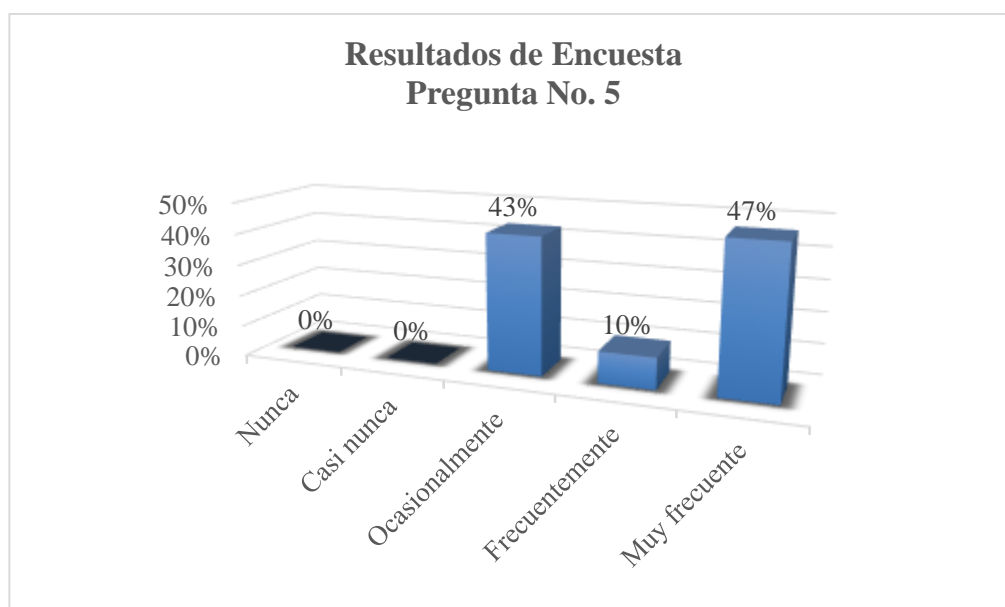
**Pregunta 5.** ¿Con cuanta frecuencia se realiza una planificación en cuanto al cronograma de recepción de materiales para la construcción?

Tabla 9

*Resultados de la quinta pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Ocasionalmente	13	43%
Frecuentemente	3	10%
Muy frecuente	14	47%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 12.* Resultados de la Pregunta No. 5 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 10 y Figura 13, referente al cronograma de recepción de mercadería de los proveedores. Los resultados muestran que un 43% mencionó que usan ocasionalmente un cronograma de recepción de los materiales adquiridos a los proveedores, un 47% del total de encuestados afirmó que usan este cronograma muy frecuentemente y solo un 10% mencionó que lo usan de manera frecuente.

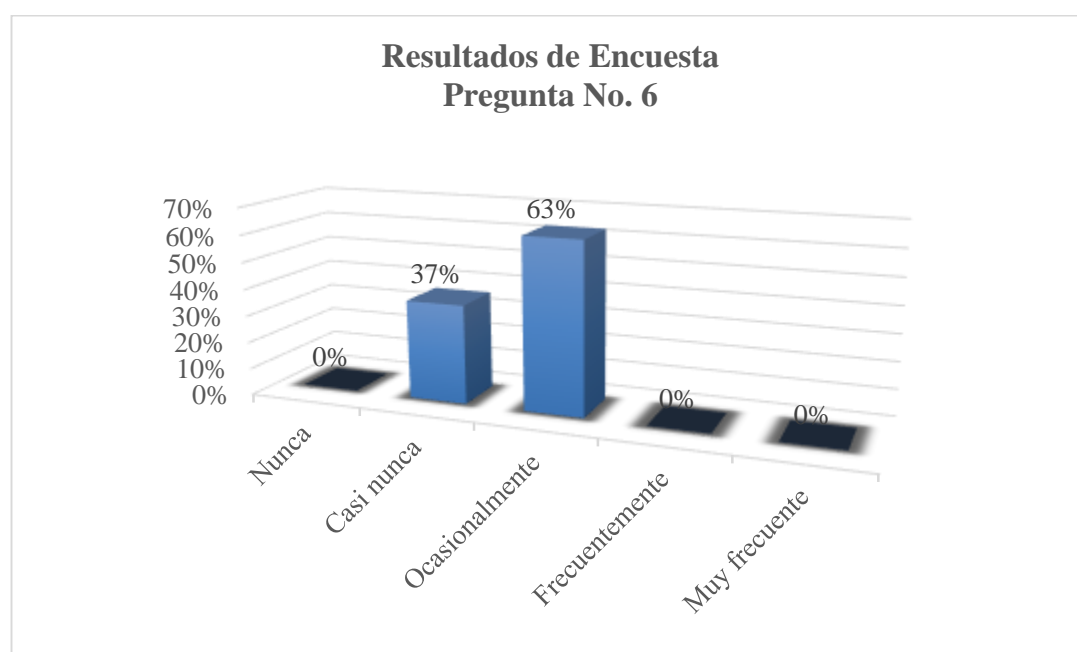
**Pregunta 6.** ¿Con cuanta frecuencia se realiza una constatación física de los materiales adquiridos y empleados en la construcción?

Tabla 10

*Resultados de la sexta pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	11	37%
Ocasionalmente	19	63%
Frecuentemente	0	0%
Muy frecuente	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 13.* Resultados de la Pregunta No. 6 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla. 11 y Figura 14, se evalúa el sistema de control de mercadería. De acuerdo con los encuestados, el 37% del total de entrevistados afirmó que casi nunca realizan un conteo físico de los materiales empleados en la construcción, mientras que el 63% afirmó que sí realizan un conteo de los materiales, pero de manera ocasional. Estos resultados evidencian la falta de control al respecto, puesto que no se monitorea si existen faltantes o sobrantes de materiales, lo cual aumenta el riesgo de fraude al respecto.

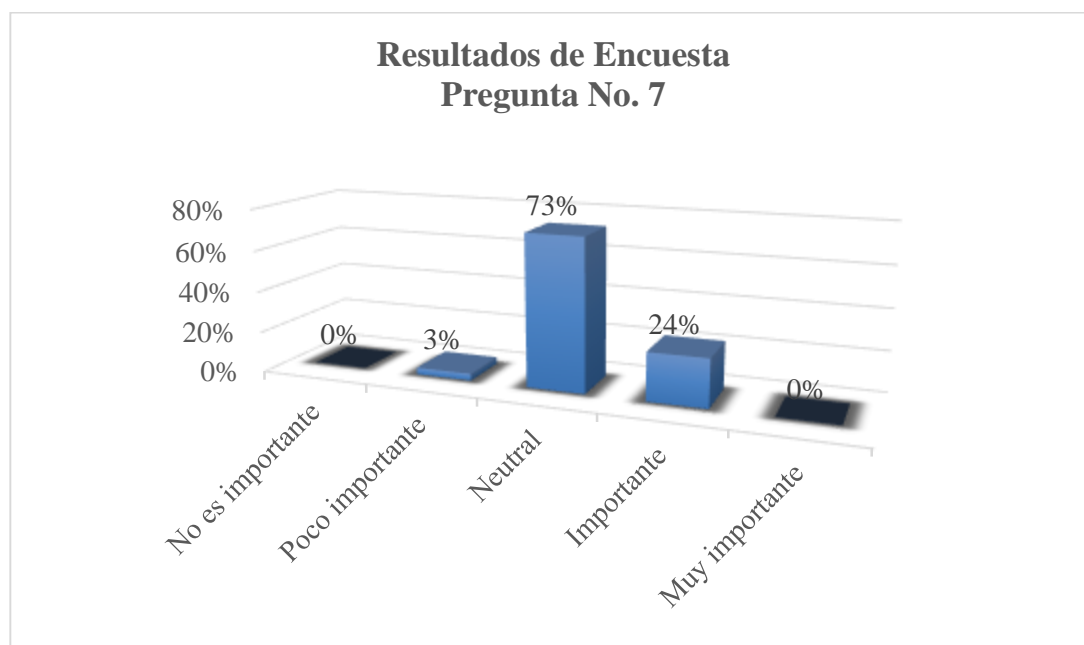
**Pregunta 7.** ¿Qué tan importante considera el proceso de compra de materiales y su uso en la construcción?

Tabla 11

*Resultados de la séptima pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
No es importante	0	0%
Poco importante	1	3%
Neutral	22	73%
Importante	7	24%
Muy importante	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 14.* Resultados de la Pregunta No. 7 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

### **Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 12 y Figura 15, referente a la importancia en el proceso de compras y uso de materiales en la construcción, se presentó que el 73% del total de encuestados afirmó que no se realiza ninguna gestión de importancia en la gestión de compras. Por otra parte, el 23% mencionó que el proceso de compras es importante y solo un 3% afirmó que es poco importante. Estos resultados evidencian la falta de importancia que los administradores de las empresas de la construcción le dan al proceso de adquisición y uso de materiales en la construcción, lo que aumenta el riesgo de fraude en dicho proceso.



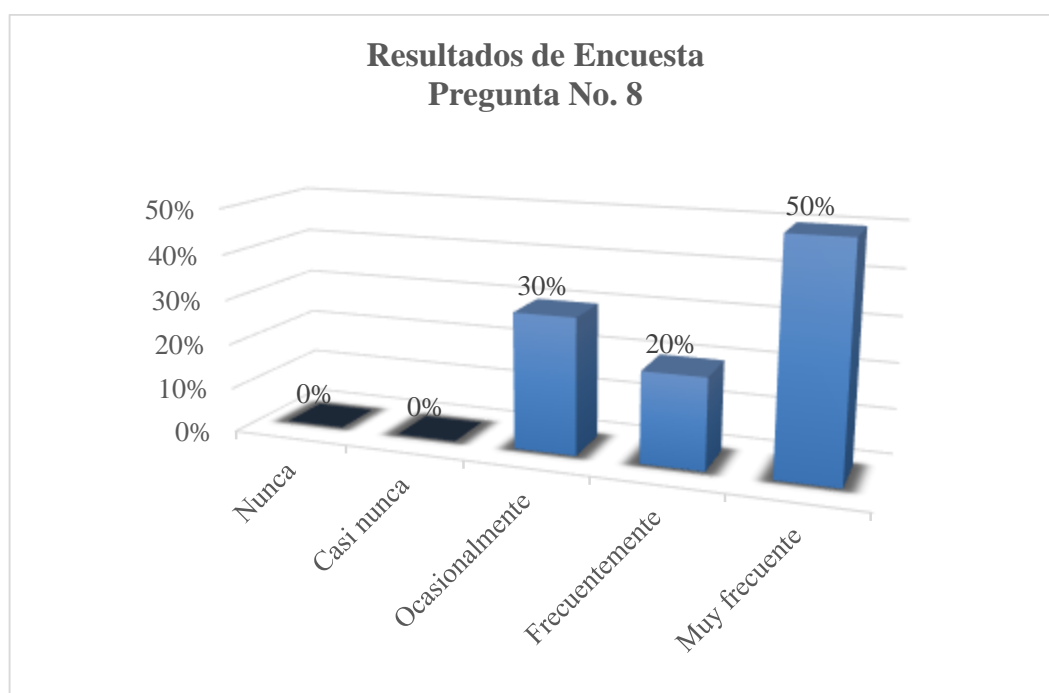
**Pregunta 8.** ¿Se han detectado inconsistencia en el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Tabla 12

*Resultados de la octava pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Ocasionalmente	9	30%
Frecuentemente	6	20%
Muy frecuente	15	50%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 15.* Resultados de la Pregunta No. 8 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 13 y figura 16 al momento de indagar las principales diferencias encontradas en el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción. El 50% del total de encuestados afirmó que las inconsistencias en el proceso de adquisición de materiales para la construcción se presentan muy frecuentemente, mientras que el 30% afirmó que estas inconsistencias se dan de manera ocasional y solo el 20% menciona que ocurren de manera frecuente.

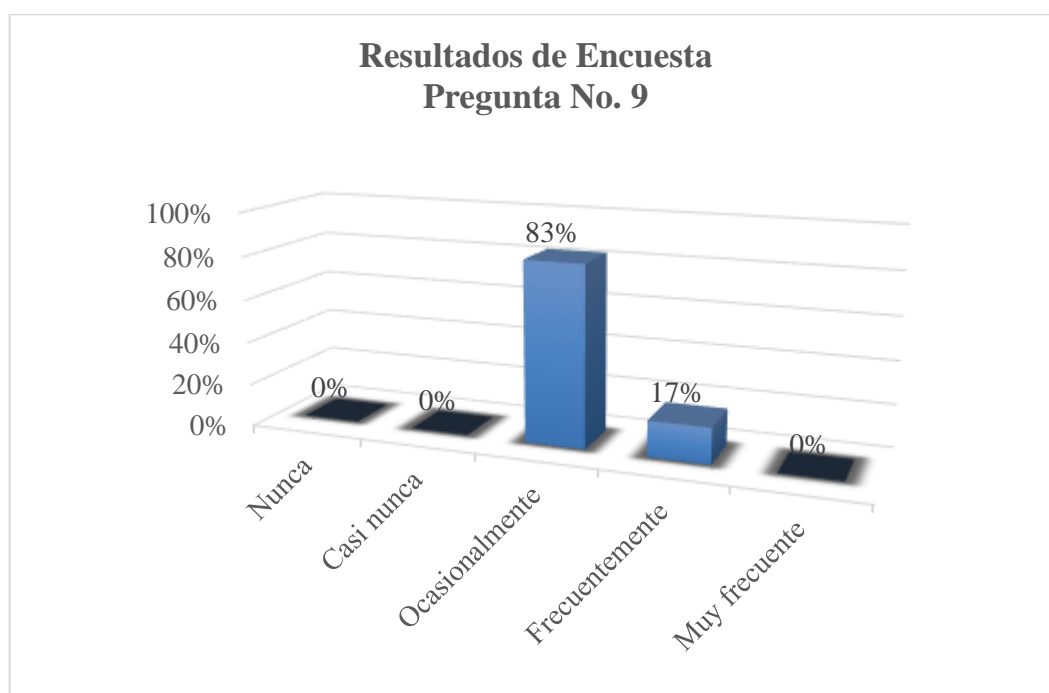
**Pregunta 9.** ¿Con cuanta frecuencia se ha realizado una revisión del proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Tabla 13

*Resultados de la novena pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Ocasionalmente	25	83%
Frecuentemente	5	17%
Muy frecuente	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 16.* Resultados de la Pregunta No. 9 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 14 y Figura 17, al ser indagados sobre la revisión al proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción, el 83% afirmó que se lo realiza de manera ocasional, mientras que solo el 17% mencionó que se lo ejecuta de forma frecuente. Este resultado evidencia que las empresas encuestadas no han sometido a una revisión el proceso de adquisición de materiales, por lo que no se han fijado las políticas adecuadas y este se lo realiza sin monitoreo. Estas acciones aumentan la probabilidad de fraude, puesto que contribuyen a que se configuren las circunstancias para que un fraude se materialice.

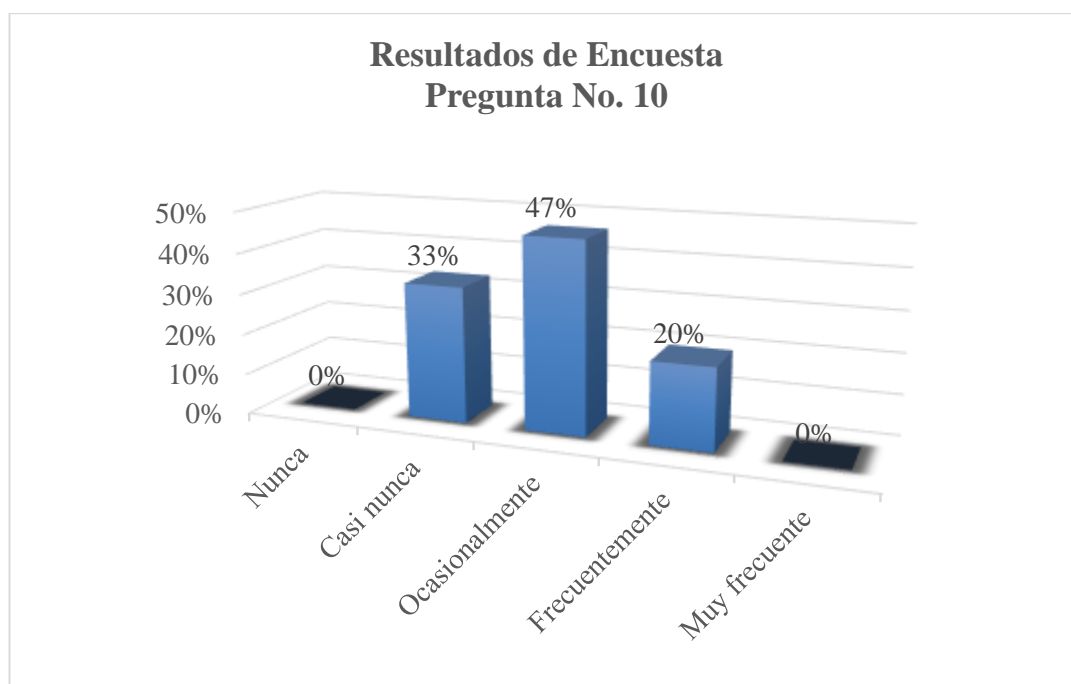
**Pregunta 10.** ¿Con cuánta frecuencia se determina un precio apropiado en la adquisición de materiales para la construcción?

Tabla 14

*Resultados de la décima pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	10	33%
Ocasionalmente	14	47%
Frecuentemente	6	20%
Muy frecuente	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 17.* Resultados de la Pregunta No. 10 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 15 y Figura 18 del total de los encuestados el 47% afirmó que solo se consigue un precio adecuado de los materiales ocasionalmente, otro 33% del total afirmó que el precio casi nunca es el adecuado y solo un 20% mencionó que el precio de los materiales es adecuado de forma frecuente. Estos resultados muestran que los colaboradores de las empresas de construcción

identifican que existe un problema con el precio que se paga por los productos empleados en la construcción.

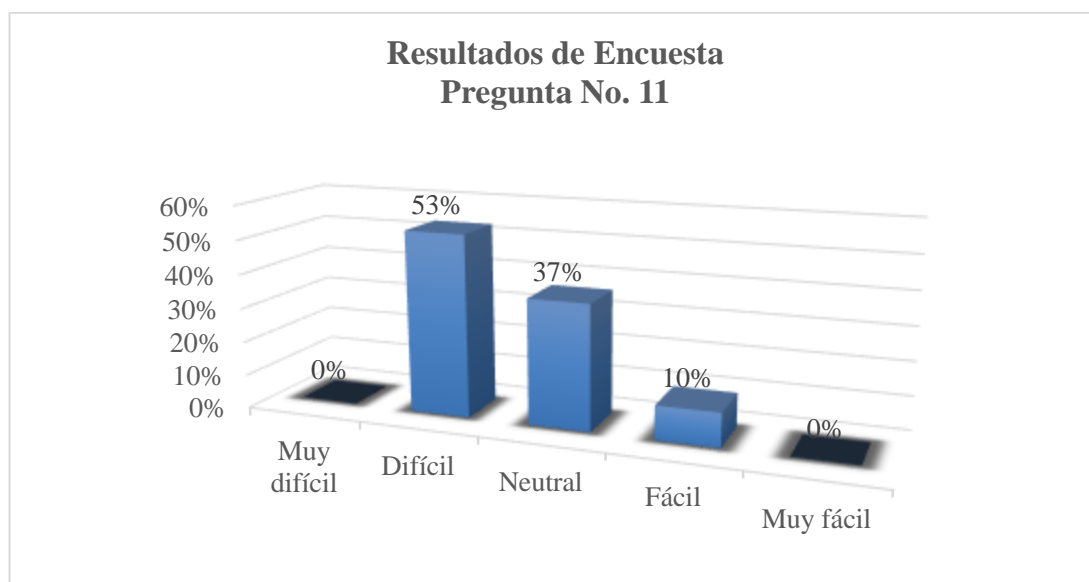
**Pregunta 11.** ¿Qué tan difícil considera implementar un manual de control interno para el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Tabla 15

*Resultados de la décima primera pregunta de la encuesta*

Indicadores	Frecuencia	%
Muy difícil	0	0%
Difícil	16	53%
Neutral	11	37%
Fácil	3	10%
Muy fácil	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Resultado de tabulación de encuestas



*Figura 18.* Resultados de la Pregunta No. 11 de la Encuesta

Fuente: Resultado de las encuestas

**Interpretación:**

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 16 y Figura 19, el 53% del total de los encuestados afirmó que es difícil implementar un manual de control interno para el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción, esto a causa de la falta de formalidad en las empresas y a una débil estructura organizacional. Otro 37% se mantuvo neutral al ser preguntados sobre la complejidad de implementar un manual de control y solo un 10% afirmó que debe ser fácil hacerlo.

## **Análisis de Resultados Consolidados de Encuestas**

A partir de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas, se ha procedido a segmentar el nivel de percepción del control interno de parte de los trabajadores, dividiendo dicha percepción en 4 niveles: excelente, bueno, regular y malo. Se considerará un nivel de percepción de excelente en los casos de las preguntas en cuyas respuestas positivas van en el rango del 75% en adelante como selección. Se considerará a su vez una calificación de buena a aquellas preguntas en cuyos resultados de evaluación positiva oscila dentro de los encuestados dentro del rango del 50% hasta 75%. Se considerará una percepción regular al control interno según los trabajadores a aquellas respuestas positivas oscilan dentro del rango del 25% al 50%, mientras que la percepción mala de la evaluación del control interno será para aquellas preguntas cuyo rango de respuestas afirmativas vayan del 0% al 25%.

En la tabla que se presenta a continuación, se presentan los resultados de la evaluación del control interno efectuada al personal de la compañía investigada.

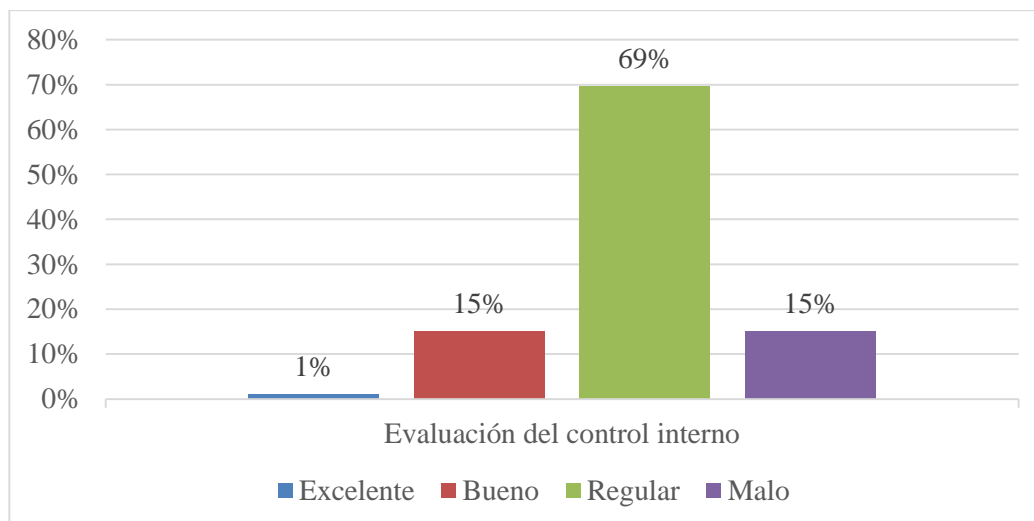
Tabla 16

*Evaluación al Control Interno aplicado a trabajadores*

<b>No. Pregunta</b>	<b>Nivel de Control Interno</b>			
	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
01			X	
02			X	
03		X		
04				X
05			X	
06			X	
07				X
08			X	
09			X	
10				X
11			X	

*Nota:* Tabulación de encuestas

Luego de consolidar los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores, se ha procedido a efectuar un resumen de los resultados obtenidos, en donde se grafican los distintos niveles de evaluación de control interno (Excelente, Bueno, Regular, Malo), se ha llegado a la conclusión de que la perspectiva de los encuestados resulta en considerar el nivel de control interno como regular.



*Figura 19.* Evaluación del control interno aplicado al personal.

### **Interpretación:**

Por los resultados obtenidos, se puede determinar que la percepción del control interno de la empresa de la siguiente manera. El 1% de los resultados de los encuestados califican el control interno como excelente, para el 15% de los encuestados los resultados revelaron que se identifica al sistema de control interno de la compañía como como bueno, para el 69% considera al control interno como regular mientras que los resultados de evaluación del control interno como malo el 15% de los encuestados.

### **Análisis de Entrevistas**

Las entrevistas fueron efectuadas a tres profesionales expertos en el área de control interno. Las entrevistas permiten obtener premisas son de mucha importancia en la identificación de los resultados de la presente investigación. A continuación, se identifican los expertos utilizados para las respectivas entrevistas:

Experto No. 1: Lic. Israel Lazo. - Licenciado en Contabilidad, trabaja como asesor independiente durante 8 años, y otros 6 años en el campo privado. Las investigadoras consideran que esta persona es experta en el área de control interno debido a que cuenta con una amplia experiencia en el área de gestión de riesgos y auditoría de procesos.

Experto No. 2: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Yulexi Angulo, trabaja en el sector de la construcción como contadora por más de 12 años. Las investigadoras consideran que esta persona es experta en el área de control interno debido a que cuenta con una amplia experiencia en el área de diseño de procesos para empresas de la construcción.

Experto No. 3: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Evelyn Llive, trabaja como asesora externa para diferentes empresas pertenecientes a varios sectores, por más de 10 años. Las investigadoras consideran que esta persona es experta en el área de control interno debido a que cuenta con una amplia experiencia en el área de diseño de procesos para empresas de distintos sectores, además de contar con una maestría en gestión del riesgo.

**Tema de las entrevistas:** Impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.

**Entrevista a experto No. 1: Lic. Israel Lazo experto en control interno.**

**1. ¿Cómo explicaría la relación entre el control interno y la efectividad empresarial?**

**Respuesta:** Desde mi punto de vista el control interno es una herramienta que permite a la empresa proteger lo que ya se ha desarrollado, puesto que existen distintos tipos de riesgos, entre ellos el inherente, que atentan contra la salud de toda entidad. Por lo tanto, un desarrollo efectivo de controles permite mitigar el riesgo y medir el desempeño de la entidad en procesos que se consideren claves. En este punto me permito mencionar que, si no hay controles fuertes, no hay orden y no hay información y, si no existe información confiable, se altera el proceso empresarial de la toma de decisiones exitosas.

**2. ¿Cuáles son las principales variables para diseñar controles efectivos que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables dentro del negocio?**

**Respuesta:** Los sistemas de control interno tienen que ser implementados considerando la naturaleza del negocio y del sector, puesto que estos marcan ciertos patrones que son necesarios identificarlos para diseñar controles que se ajusten a las necesidades de la entidad sobre la cual se quiere implementar, y de esta manera se tengan controles fuertes que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables en una entidad.

Además, es necesario que se cuenta con un análisis sobre el ambiente de control de la entidad y los riesgos a los que esta se encuentra expuesta, para determinar el alcance de los controles a desarrollar. En este punto también se consideran los sistemas de IT que tenga la entidad con el fin de verificar el soporte que estos sistemas le dan al proceso operativo de la entidad.

- 3. En base a su experiencia para las empresas de construcción, ¿cuáles pueden ser los principales procesos en los que pueden existir controles débiles y aumente el riesgo de fraude?**

**Respuesta:** Los principales procesos son los relacionados con el manejo del efectivo y las compras. En este sector es muy común encontrar facturas con sobreprecio o una centralización en un solo proveedor, lo que aumenta el riesgo de movimientos no razonables.

- 4. ¿De qué forma se relaciona la falta de control interno con el riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción?**

**Respuesta:** Se ve afectado el riesgo al que una entidad se encuentra expuesta. Es decir, este riesgo aumenta y la probabilidad de que se comenten movimientos no razonables también. Lo cual puede convertirse en una amenaza para la salud de una entidad.

- 5. ¿Cuáles serían los principales puntos para diseñar un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción?**

**Respuesta:** Como paso inicial está analizar la naturaleza del negocio y su ambiente de control. Luego de esto es necesario hacer un recorrido de los procesos de la entidad, desde su inicio hasta el fin para identificar los procesos claves, estratégicos y de soporte, además de ir evaluando los posibles riesgos que pueden aparecer en la ejecución del proceso.

Luego de esto, es necesario separar las funciones para que no existan actividades incompatibles como que una persona se encargue de autorizar, ejecutar la acción y registrar la transacción, lo cual ocurre muy frecuente en empresas con poca formalización de funciones. Una vez que los controles estén diseñados es necesario realizar procesos de prueba y socialización para reducir la resistencia al cambio que esto puede traer.

**Entrevista a experto No. 2: Ingeniera en Auditoria y CPA Yulexi Angulo experta en control interno.**

- 1. ¿Cómo explicaría la relación entre el control interno y la efectividad empresarial?**

**Respuesta:** El control interno contribuye al monitoreo y mejora de los procesos, es decir, a mayores controles fuertes se tienen procesos más formales y óptimos que permiten a los integrantes de una empresa realizar sus funciones de



manera correcta y efectiva. Se ha visto que en las empresas en las cuales no existe un control adecuado, los procesos se vuelven obsoletos y disminuye la efectividad empresarial que se ve reflejada en el no cumplimiento de objetivos estratégicos y, en muchos casos, una afectación significativa a la salud financiera de la empresa.

**2. ¿Cuáles son las principales variables para diseñar controles efectivos que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables dentro del negocio?**

**Respuesta:** Es importante que se analice el ambiente de control en el cual una empresa realiza sus actividades, puesto que este es el marco para determinar si la estructura empresarial y organizacional cuenta con la suficiente formalidad o no cuenta con tal. Otra variable que se debe considerar son los riesgos a los cuales se encuentra expuesta una empresa, ya sea por su naturaleza, la industria o el riesgo inherente al que toda entidad se enfrenta. Luego de haber identificado tales variables, se diseñan controles para la mitigación del riesgo.

**3. En base a su experiencia para las empresas de construcción, ¿cuáles pueden ser los principales procesos en los que pueden existir controles débiles y aumente el riesgo de fraude?**

**Respuesta:** En toda industria existe un alto riesgo de fraude en los procesos en los que se encuentra involucrado el manejo del efectivo. En el caso de la construcción se ha observado movimientos no razonables en el manejo de los materiales utilizados para la prestación de los servicios, puesto que tienen una tendencia a ser mal manipulados y a extraviarse.

**4. ¿De qué forma se relaciona la falta de control interno con el riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción?**

**Respuesta:** La falta de control interno es como si se dejaran que todas las actividades sean realizadas sin supervisión y sin guía, por lo que se dan las circunstancias para que el fraude se materialice. Por ejemplo, la falta de control sumado a una motivación de un involucrado más la oportunidad de hacerlo, tiene como resultado un fraude. Los controles diseñados tienen el objetivo de mitigar tales riesgos.

**5. ¿Cuáles serían los principales puntos para diseñar un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción?**

**Respuesta:** Es importante realizar una reingeniería de procesos. Estos deben ser clasificados como procesos claves, estratégicos y operativos y deben ser diseñados

de acuerdo con los hallazgos determinados en el levantamiento de información en la empresa de estudio.

**Entrevista a experto No. 3: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.  
Evelyn Llive experta en control interno.**

**1. ¿Cómo explicaría la relación entre el control interno y la efectividad empresarial?**

**Respuesta:** El control interno señala los procesos que una organización debe efectuar para alcanzar la productividad deseada. Se usa el control interno para evaluar el cumplimiento de los objetivos y el alcance de los resultados propuestos, siendo un factor principal para que una compañía pueda alcanzar la efectividad.

**2. ¿Cuáles son las principales variables para diseñar controles efectivos que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables dentro del negocio?**

**Respuesta:** Como principal punto sería la identificación de los riesgos en los controles, de esta manera se pueden identificar cuáles son los que necesitan ser mejorados o cambiados, de acuerdo con el nivel de riesgo identificado.

**3. En base a su experiencia para las empresas de construcción, ¿cuáles pueden ser los principales procesos en los que pueden existir controles débiles y aumente el riesgo de fraude?**

**Respuesta:** Durante el proceso de suministros de equipos, puesto que infieren muchos costos relacionados con los productos y servicios que ofrece la compañía, por lo cual demanda gran atención de los directivos. Además, en el área operativa, ya que existe una limitada planificación.

**4. ¿De qué forma se relaciona la falta de control interno con el riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción?**

**Respuesta:** Al no existir un control interno, la información financiera presentada no puede ser confiable, dado a que no ha sido verificada y puede incluir errores. Son los procedimientos establecidos, la administración no brinda el cuidado adecuado.

**5. ¿Cuáles serían los principales puntos para diseñar un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción?**

**Respuesta:** Identificar los principales riesgos a los cuales se enfrenta la entidad y diseñar controles para mitigar tales riesgos.

## Matriz de Hallazgos de las Entrevistas

Tabla 17

*Matriz de hallazgos*

Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<b>¿Cómo explicaría la relación entre el control interno y la efectividad empresarial?</b>	Permite la efectividad en los procesos mitigando el riesgo.	Monitoreo y mejora de los procesos para que no sean obsoletos.	Señala los procesos para una productividad deseada.
<b>¿Cuáles son las principales variables para diseñar controles efectivos que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables dentro del negocio?</b>	La naturaleza del negocio y del sector.	Analizar el ambiente de control y la exposición al riesgo para diseñar controles que los mitigue.	Riesgos en los controles.
<b>En base a su experiencia para las empresas de construcción, ¿cuáles pueden ser los principales procesos en los que pueden existir controles débiles y aumente el riesgo de fraude?</b>	Compras y manejo de efectivo.	Manejo del efectivo y el uso de materiales en la construcción.	En el proceso de administración de suministros usados en la prestación de los servicios
<b>¿De qué forma se relaciona la falta de control interno con el riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción?</b>	Procesos realizados sin guía ni control aumenta el riesgo y probabilidad de movimientos no razonables.	Se configuran los elementos del fraude: motivación, oportunidad y racionalidad.	Información financiera poco confiable.
<b>¿Cuáles serían los principales puntos para diseñar un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción?</b>	Ambiente de control y procesos claves. Segregación de funciones y el diseño de controles fuertes.	Realizar una reingeniería de procesos clasificándolo como: claves, estratégicos y operativos.	Identificación de los riesgos asociados al negocio.

### **Discusión de resultados:**

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los expertos, se concluye que las actividades de control interno están relacionadas con la efectividad empresarial, puesto que permiten identificar a los procesos que se encuentran obsoletos y que necesitan ser rediseñados. Además de contribuir a la mitigación de riesgos y señalar los procesos para una mejora en la productividad empresarial. Esto realza la importancia de tener una guía sobre los procesos que se están realizando en las empresas dedicadas a actividades del sector de la construcción.

Dentro de las principales variables para diseñar controles efectivos que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables dentro del negocio, se determinó que es importante analizar la naturaleza del negocio y del sector en el cual se encuentra operando la empresa, esto está estrechamente relacionado con el ambiente de control y la exposición de riesgos. Este análisis permite evaluar e identificar las debilidades en los procesos y diseñar controles que se ajusten a las necesidades de cada empresa. Un factor adicional en las variables de estudio, se encuentra el empleo de flujogramas para el análisis de los procesos y la identificación de los puntos débiles de cada uno.

Por otra parte, se tiene que la falta de control interno aumenta el riesgo de fraude en las empresas del sector de la construcción. Lo anterior se configura, puesto que no existe un modelo para dar seguimiento a las actividades que se realizan y estas son ejecutadas sin una guía formal y establecida, por lo que aumenta la presencia de movimientos no razonables.

Las variables para reducir el riesgo de movimientos no razonables también fueron objetos de estudio. Al indagar sobre estas variables las respuestas que se obtuvieron consistían en el análisis de la naturaleza del negocio y del sector, puesto que estos presentan riesgos inherentes que deben ser identificados con el fin de diseñar controles que se ajusten a las necesidades. Otro factor mencionado en las entrevistas fue el análisis del ambiente de control y la evaluación de riesgos, estos factores deben de ser analizados para determinar el contexto en el cual opera una empresa y mejorar.

Como punto final, se identificó que dentro de los principales puntos para diseñar un sistema de control interno que se ajuste a los requerimientos y necesidades del giro del negocio de empresas del sector de la construcción se encuentra la identificación de los procesos claves, estratégicos y operativos, además de identificar los riesgos asociados al negocio.

## **Capítulo 4: Propuesta**

### **Descripción de la Propuesta**

Dada la importancia de un adecuado control interno en las empresas del sector de la construcción y el efecto que tiene en estas la ausencia de este, en el presente trabajo de investigación se procede a diseñar un modelo de guías y controles de fácil implementación y entendimiento. Esto tiene como propósito que las empresas del sector de la construcción puedan llevar un mejor registro de las transacciones que realizan y contar con información apropiada y oportuna para la toma de decisiones. La adecuada ejecución de los controles permitirá que las entidades puedan proteger sus recursos.

El levantamiento de información presentado en el capítulo anterior mostró que estas empresas presentan problemas en el proceso de adquisición de los materiales necesarios para la prestación de los servicios. Esto provoca que no se realice una selección de proveedores y la calidad de los productos comprados no cumpla con los requerimientos de la empresa. Motivo por el cual se presenta esta propuesta, buscando que haya un mejor control en estos negocios y que pueda obtener una mayor efectividad empresarial.

### **Justificación de la Propuesta**

Mantener el impulso es el desafío clave para las empresas en crecimiento en el dinámico mundo empresarial de hoy. Para la mayoría de las empresas exitosas, el control interno se convirtió en la clave para garantizar un crecimiento continuo y una generación constante de ingresos. El control interno desempeña un papel integral para garantizar informes financieros confiables, operaciones efectivas y eficientes, detectar y prevenir el fraude y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables

Los beneficios del sistema se extienden para establecer políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable que salvaguarde los activos de la compañía y garantice la confiabilidad de los registros financieros. El tamaño y la complejidad de las transacciones comerciales son los parámetros más importantes para determinar el alcance del sistema de control interno. En las empresas del sector de la construcción se hace necesario la aplicación de un modelo de control interno con el fin de proteger los activos de la entidad y mejorar la efectividad empresarial.

Entre las actividades de control más comunes se encuentran la segregación de funciones, que consiste en separar las funciones de autorización, custodia y

mantenimiento de registros para evitar el fraude o el error de una persona. Autorización de transacciones, que es la revisión de transacciones particulares por una persona apropiada. Retención de registros que mantienen documentación para corroborar transacciones, entre otros. El conjunto de todos estos procesos permite a las empresas la mejora del control

### **Objetivos de la Propuesta**

- Desarrollar manuales de procedimientos de fácil entendimiento y aplicación de acuerdo con las necesidades del negocio.
- Establecer controles que faciliten la supervisión y manejo del inventario e insumos dentro de las empresas.

### **Modelo de Control Interno**

#### **Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

- Capacitación oportuna al personal
- Manuales de fácil entendimiento y aplicación
- Revisión y mayor control del inventario
- Proyecciones más reales a los ingresos y gastos de las compañías.
- Gastos controlados

##### **Oportunidades**

- Aplicación futura de NIIF que proporcionen un control de los registros mediante sistemas contables con la finalidad de transparentar estados financieros.
- Innovar en procesos y servicios ante la competencia
- Avances tecnológicos que nos ayuden en el control de sistemas de seguridad para protección de bienes y evitar pérdidas.

##### **Debilidades**

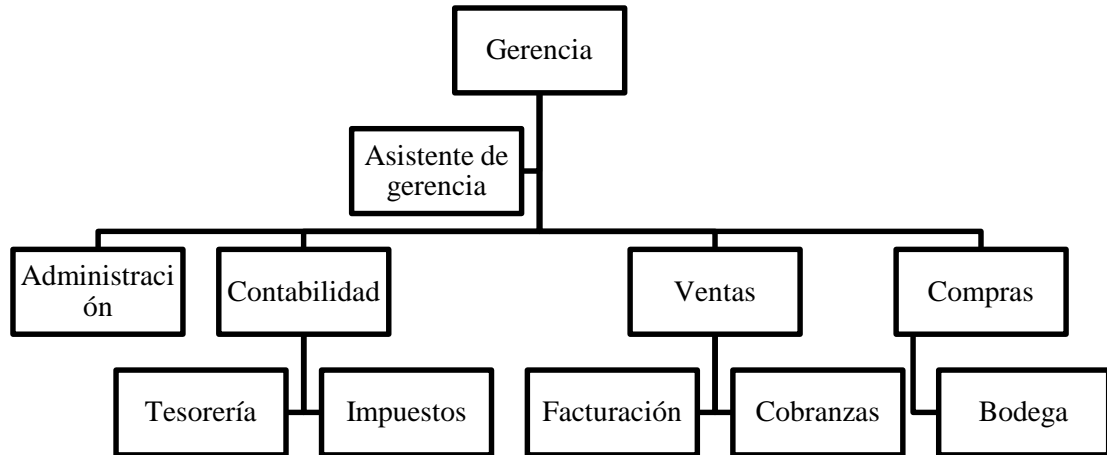
- Deficiente administración y no correctamente capacitada y comprometida al desarrollo del proyecto
- Las empresas no cuentan con organigramas o estructuras organizacionales.

##### **Amenazas**

- Alta resistencia al cambio

- Incumplimiento de leyes
- Aumento de riesgo de fraude

### **Estructura Organizacional**



### **Gerente General**

#### **Responsabilidades y deberes**

- Proporcionar supervisión y dirección a los empleados en la unidad operativa de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización.
- Contratar y entrenar personal.
- Formar nuevos empleados.
- Manejo de problemas de rendimiento.
- Apoyar la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Realizar evaluaciones de desempeño oportunas.
- Traducir objetivos corporativos en objetivos funcionales e individuales.
- Monitorear el desempeño e iniciar acciones para fortalecer los resultados
- Seguimiento y control de gastos y presupuestos
- Seguimiento e informe de los resultados del cuadro de mandos a la alta dirección
- Planificación y fijación de objetivos para períodos futuros.

- Coordinar el diseño de metas claves de desempeño para funciones e informes directos.
- Diseñar programas tácticos para lograr metas y objetivos de la organización.
- Asegurar la entrega global y la calidad de los servicios a los clientes.
- Supervisar y diseñar programas de contratación y desarrollo de talentos, trabajando juntamente con el departamento de recursos humanos.
- Evaluar y decidir sobre inversiones claves en equipo, infraestructura y talento.

El gerente debe desarrollar y perfeccionar las siguientes habilidades:

**Liderazgo:** debe ser capaz de establecer prioridades y motivar a los miembros de su equipo. Esto implica autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. Ser una fuente de energía, empatía y confianza.

**Comunicación:** Ser ejemplo de la comunicación efectiva en todas sus aplicaciones, incluidos uno a uno, grupos pequeños, grupos grandes, correo electrónico y redes sociales.

**Colaboración:** Servir como modelo a seguir para el equipo de trabajo.

**Pensamiento crítico:** Comprender dónde y cómo encajan los proyectos en el panorama general para mejorar su efectividad.

**Finanzas:** El gerente debe esforzarse por comprender cómo se invierten los fondos de la compañía y asegurar que estas inversiones obtengan un buen rendimiento para la empresa.

**Gestión de proyectos:** aprovechar las prácticas formales de gestión de proyectos para garantizar la finalización oportuna y el control adecuado de las iniciativas.

## **Asistente de gerencia**

### **Responsabilidades y deberes**

- Recopilar datos, realizar investigaciones, preparar informes y coordinar los proyectos de gestión.
- Ser soporte para preparar documentos especiales junto con informes de gestión.
- Manejar múltiples niveles de tareas administrativas avanzadas.



- Actuar como recurso de los procedimientos, políticas y prácticas de la organización.
- Promover el seguimiento de las políticas establecidas, los procedimientos o las instrucciones particulares.
- Cooperar con miembros del personal.
- Planificar y ejecutar eventos como reuniones de comunicación, orientación y esfuerzos de reclutamiento.
- Coordinar múltiples fases del proceso de contratación, incluida la programación de entrevistas, colocación de anuncios, administración de pruebas, presentación y mantenimiento de la información necesaria previa a la contratación.
- Administrar la orientación para todos los nuevos empleados y supervisar la finalización de las pruebas de capacitación requeridas.
- Desarrollar, implementar y monitorear los sistemas y métodos operativos del departamento.

### **Administrador**

#### **Responsabilidades y Deberes:**

- Planificar, organizar y administrar las actividades de su departamento, oficina o división de manera eficiente.
- Preparar informes sobre el avance de los proyectos de construcción.
- Supervisar que el personal cumpla con las funciones asignadas.
- Establecer, promover y mantener un ambiente laboral que fomente el desarrollo moral y cognitivo dentro de las instalaciones de la empresa.
- Mantener informado a la gerencia sobre el desarrollo de los proyectos, los problemas surgidos y las soluciones dadas.
- Recomendar el presupuesto para su departamento, oficina o división y, dentro de los límites establecidos por el gerente, para administrar su presupuesto.
- Proporcionar información y reportes a la Junta a solicitud del gerente.

## **Asistente Administrativo**

### **Responsabilidades y deberes**

- Brindar soporte administrativo en general, incluyendo correo, escaneos, fax y copias.
- Mantener sistemas de archivos electrónicos y manuales.
- Abrir, ordenar y distribuir la información entrante.
- Ingreso de datos y escaneo de documentos.
- Resolver problemas administrativos
- Ejecutar las órdenes de la compañía en oficinas de correos y tiendas de suministros.
- Responder las dudas de los clientes a través de llamadas.
- Preparar y revisar documentos, incluidos cartas, informes, borradores, notas y correos electrónicos.
- Programar y reorganizar reuniones, citas e itinerarios para gerentes.
- Mantener suministros de oficina.

## **Tesorería**

### **Responsabilidades y deberes**

- Cancelar la factura, de acuerdo con la fecha de vencimiento y situación financiera.
- Implementar y monitorear el presupuesto adecuadamente.
- Crea informes regulares sobre los cambios en el presupuesto y los socializa con la junta.
- Asegurar la existencia de un adecuado control de activos físicos.
- Asegurar la existencia de controles para la custodia y gastos en efectivo.

## **Contador**

### **Responsabilidades y deberes**

- Recopilar, analizar y preparar la informaron de las cuentas para ingresarla a activos, pasivos y cuentas de capital.
- Ingresar la información de las cuentas para documentar las transacciones financieras.
- Recomendar medidas financieras ara el análisis de las operaciones contables.

## **Asistente contable**

### **Responsabilidades y deberes**

- Procesar pagos y documentos como facturas, reembolsos de empleados y devoluciones.
- Actualizar y / o recuperar datos contables de sistemas automatizados.
- Sigue las instrucciones para enviar datos financieros a la cuenta correspondiente en el sistema de contabilidad automatizado.
- Revisa las transacciones en línea para verificar los cambios y la corrección y corregir los errores.

## **Facturación**

### **Responsabilidades y deberes**

- Validar las solicitudes de compra / anotaciones.
- Seleccionar los proveedores para la emisión de consultas.
- Emitir las solicitudes de compra.
- Analizar y prepara el presupuesto y propuestas.
- Realizar declaraciones.
- Negociar acuerdos de compra con proveedores.
- Emitir una orden de compra.
- Realizar el seguimiento de pedidos de compra para entrega oportuna
- Realizar la confirmación y aprobación de facturas de proveedores para pago inmediato.
- Promover la comunicación y procesamiento con proveedores, transportistas, etc. en relación con la escasez, rechazos, etc. informados por la tienda.
- Mantener registros de compras.
- Mantenimiento de registros / datos de rendimiento del proveedor

## **Cobros**

### **Responsabilidades y deberes**

- Acelerar las entradas de efectivo.
- Minimizar las pérdidas provenientes de deudas incobrables.
- Revisar y aprobar nuevas cuentas.
- Desarrollar y actualizar políticas de crédito y cobro.

- Establecer límites de crédito y términos de venta para clientes nuevos y activos.
- Crear condiciones de pago nuevas o más apropiadas (condiciones de venta).
- Colocar cuentas en retención de crédito y liberación de órdenes de retención de crédito.
- Gestión de la función de recogida.
- Mantener la información actual en el archivo de crédito de cada cliente activo.
- Documentar las decisiones y acciones crediticias.
- Estados financieros de clientes
- Comunicarse con otros departamentos dentro de la empresa, incluida la entrada de pedidos, ventas y envíos.

### **Guías o Manuales de Procedimientos**

Los manuales de procedimientos son libros o guías que cubren los temas más prácticos y son esenciales para la acumulación, el uso del conocimiento y la experiencia de personas y organizaciones.

### **Objetivos de la Guía**

- Asegurar la calidad de los servicios y productos proporcionados.
- Optimizar el tiempo de ejecución de la actividad.
- Capacitación del personal sobre roles y responsabilidades.
- Asegurar el cumplimiento de las actividades.

## Guía de Procedimientos

<b>EMPRESA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>C-PCT-01</b>
	<b>CAJA CHICA CONTROL INTERNO</b>	

### **Objetivo**

Establecer los procesos que se llevaran a cabo para la recuperación del efectivo, que han sido utilizados de forma emergente.

### **Alcance**

**Inicio:** Documentos de reposición de caja chica

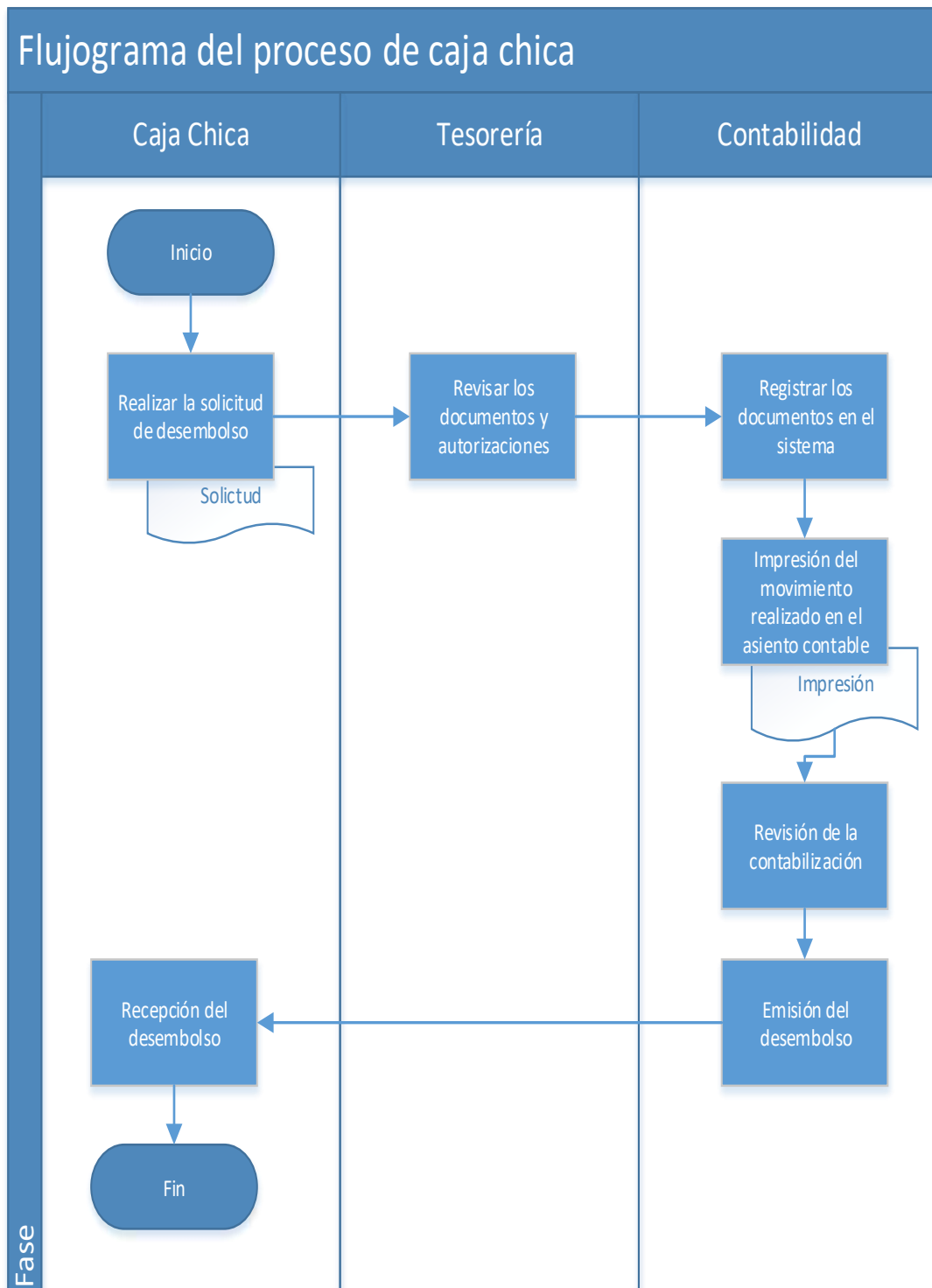
**Fin:** Recuperación de los fondos de caja chica

### **Políticas para el control**

- El responsable del control de caja chica debe custodiar el capital estipulado por la organización.
- Los fondos de caja chica están destinados a cubrir los gastos emergentes en áreas administrativas o planta.
- Toda salida de cada chica debe estar documentada.
- Se prohíbe el uso de fondos para el cambio de cheques o promociones de empleados.
- Es necesario mantener una rotación adecuada, por lo que se debe realizar la recuperación de efectivo si se utiliza el 80% del capital total.
- La salida de capital no debe exceder el 20% de caja chica total para cada transacción individual.
- El departamento de contabilidad debe realizar arquezos de caja de forma regular sin previo aviso y justificarlos con un informe al finalizar.
- Si tiene un saldo restante, deberá registrar otro ingreso en su cuenta; si falta, deberá completar un informe y descontar a su representante de administración de efectivo.
- Los valores se revisan anualmente.

<b>Descripción del procedimiento</b>		
<b>Nº</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Custodio de caja chica	Si se solicita un desembolso, se debe enviar la solicitud de cada chica al jefe del departamento de contabilidad.
2	Tesorería	Al recibir el documento, el representante debe revisar el monto cancelado, junto con el documento que confirma el costo.
3	Contabilidad	Después de la revisión, se le proporcionará la documentación adecuada para una pequeña transferencia de efectivo. Al mismo tiempo, este valor debe estar registrado para esa cuenta.
4	Contabilidad	Se debe imprimir el registro real de la transacción.
5	Contabilidad	El contador debe revisar cada asiento y respaldar los registros contables.
6	Tesorería	Con la aprobación del contador general, tendrá que gastar el efectivo.

## Flujo grama del proceso de caja chica



<b>EMPRESA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>C-PCT-01</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	

**OBJETIVO**

Establecer pautas para la administración de las cuentas por cobrar, derivados de préstamos a clientes, a fin de obtener una recreación de cartera.

**ALCANCE**

**Inicio:** Venta a crédito.

**Fin:** Conservar los comprobantes de ventas.

**POLITICAS PARA EL CONTROL**

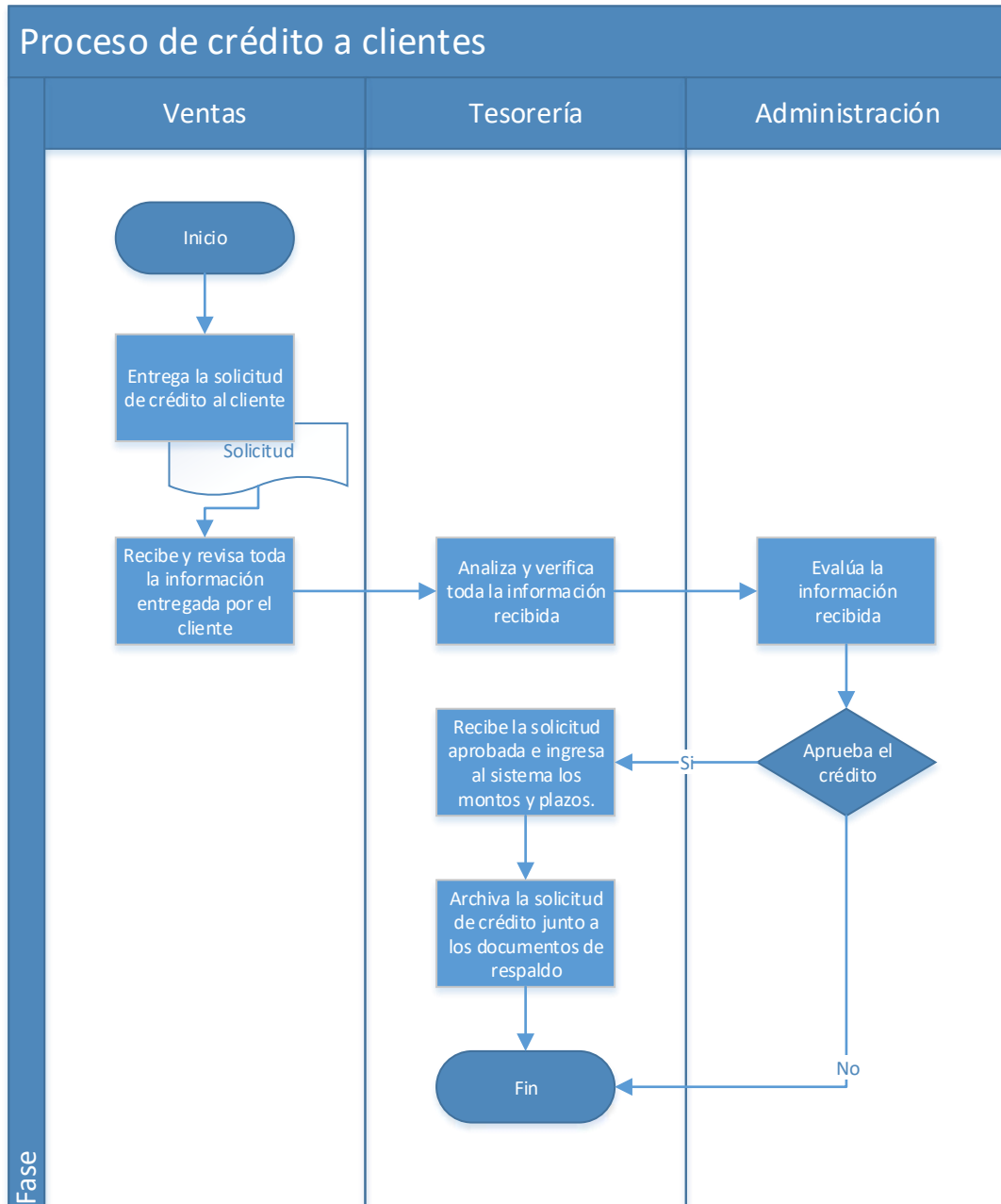
- El gerente de ventas justifica el valor crediticio y el vencimiento.
- El Tesorero deberá rastrear la cartera y la recuperación de esta.
- El cliente deberá realizar la solicitud de crédito, para obtener una venta a crédito.
- Un nuevo cliente no puede ser un solicitante de crédito después de tres meses consecutivos, tiempo durante el cual el cliente debe realizar una compra en efectivo.
- El valor de crédito otorgado se calcula por la compra promedio realizada en efectivo durante los primeros tres meses de la relación con la organización.
- Los clientes recurrentes y que no han caído en mora, obtendrán mayores créditos.
- Si las cuentas por cobrar no se recuperan en un plazo determinado por la compañía menores a 30 días se las considera como cartera vencida
- La recuperación de la cartera se deberá realizar dentro de los 30 días si a la fecha se llega a exceder se reconocerá un porcentaje del monto como perdidas crediticias.
- Si el vencimiento de la cuenta por cobrar excede los 90 días se lo reconocerá en su totalidad como las perdidas crediticias esperadas
- Si el riesgo de crédito sobre el instrumento financiero no ha aumentado significativamente desde el reconocimiento inicial, se mide las pérdidas por deterioro para ese instrumento financiero por un importe igual a las pérdidas crediticias esperadas para los próximos 12 meses.



- Un activo financiero tiene deterioro crediticio cuando se ha producido uno o más eventos que tienen un impacto perjudicial en los flujos de efectivo futuros estimados de ese activo financiero.
- La evidencia de que un activo financiero tiene deterioro crediticio incluye datos observables como: incumplimiento de pago por parte del deudor, la existencia de dificultades financieras significativas del deudor o del emisor, reestructuración de un valor adeudado a la Compañía.
- En términos que la misma no consideraría en otras circunstancias, la probabilidad de que el deudor entre en quiebra o reorganización financiera y desaparición de un mercado activo para el activo financiero debido a dificultades financieras.

<b>Descripción del procedimiento: crédito a clientes</b>		
<b>Nº</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Ventas	Entregar la “Solicitud de Crédito” al cliente, requiriendo toda información solicitada en el formato.
2	Ventas	Recibir y examinar la solicitud de crédito, de la misma manera los documentos de acompañamiento.
3	Tesorería	Confirmar la información del cliente, para razonar el crédito solicitado, mediante las siguientes pautas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El historial del solicitante</li> <li>• Experiencia de pago</li> <li>• La capacidad de pago</li> <li>• Monto de compras</li> </ul>
4	Administración	Observar y valorar determinadamente la información, para aprobar o rechazar el crédito.
5	Tesorería	Recibe la solicitud de crédito e ingresa al sistema. Detallar los valores y plazos del crédito, para realizar la facturación.
6	Tesorería	Se tiene que guardar la solicitud, junto con los documentos de respaldo al momento de aprobarse el crédito.

## Flujograma del proceso de créditos a clientes



<b>EMPRESA.</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CPCT-01</b>
	<b>COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	

**Objetivo**

Definir las políticas y procedimientos que se realizarán en la adquisición de bienes y/o servicios requeridos por la empresa, mediante un esquema que asegure estándares de calidad, eficiencia e integridad, estableciendo relaciones que generen valor agregado.

**Alcance**

**Inicio:** Requerimientos de bienes y/o servicios.

**Fin:** Recepción, seguimiento y control de los bienes y/o servicios adquiridos.

**Políticas para el control y procedimientos**

**Selección de proveedores**

- Se procederá a solicitar proformas a 3 distintos proveedores con el fin de determinar cuál ofrece mayores beneficios para la empresa. Dichos documentos serán archivados para controles y revisiones futuras; así como la formación de una base de datos de proveedores.
- En el proceso de selección de proveedores se respetará la igualdad de participación de todos los candidatos a proveedores.
- Para seleccionar a proveedores, se considerarán factores que otorguen beneficios a la empresa, tales como distancia, descuentos, calidad y otros beneficios.
- El proveedor seleccionado, que se convierta en un proveedor frecuente, deberá enviar documentación habilitante contemplada en el manual de prevención de lavados de activos.
- Para el caso de proveedores frecuentes bajo la modalidad de servicios prestados, se procederá a realizar un contrato escrito.

**Autorización de la compra**

- Se seleccionará la mejor oferta de las tres proformas previamente solicitadas para que sean aprobadas por el Gerente General, Jefe Financiero o el delegado correspondiente.
- Para compras superiores a \$1.000 se deberá contar con una orden de compra autorizada y firmada por el Gerente General o el Jefe Financiero Contable.

- Para compras menores de suministros, se establecerá una necesidad mensual determinada por el delegado de gerencia.
- En caso de compras urgentes, se seleccionará solo los proveedores que se encuentran en la base de datos por seguridad de la empresa.
- En caso de que exista un contrato de por medio, para la prestación de un servicio o la adquisición de bienes, el o los contratos deben ser revisados por el asesor legal de la empresa.

**Comprobantes y pagos de compras**

- Toda compra a nombre de la empresa, sin importar el monto y naturaleza, deberá ser soportada con el debido comprobante de venta correspondiente. Dicho comprobante deberá cumplir con los requisitos de ley.
- Las compras de bienes o servicios serán canceladas usando el sistema financiero, salvo el caso de pagos menores a 1'000 que serán cancelados mediante efectivo.
- Los comprobantes de venta y pagos deberán ser archivados, observando el tiempo previsto en las leyes aplicables a los comprobantes de ventas.
- Solo se recibirán facturas de proveedores entre los días lunes a miércoles para gestionar los pagos entre jueves y viernes de cada semana.

**Formatos de control al proceso**

<b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>			
<b>ORDEN DE COMPRA No.</b>			
Solicitado por: _____		Fecha de pedido: _____	
Estado de la solicitud: _____		Forma de pago: _____	
Proveedor: _____		Departamento: _____	
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>V.U.</b>	<b>Total</b>
<b>Total</b>			
Solicitado por: _____		Aprobado por: _____	

<b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>			
<b>REQUERIMIENTO DE MATERIALES</b>			
<b>Proceso:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____	
<b>Solicitado por:</b> _____		<b>Estado:</b> _____	
<b>Tiempo:</b> _____		<b>Tipo de inventario:</b> _____	
<b>Fecha</b>	<b>Material</b>	<b>Existencias</b>	<b>Cantidad</b>
		<b>Total</b>	
_____			
Entregado			
<b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>			
<b>Comprobante de ingreso a bodega No.</b>			
<b>Fecha:</b> _____		<b>Guía de remisión:</b> _____	
<b>Orden de compra:</b> _____		<b>Factura:</b> _____	
<b>Proveedor:</b> _____		<b>Solicitado por:</b> _____	
<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Total</b>	
<b>Recibido por:</b>			
<b>EMPRESA CONSTRUCTORA</b>			
<b>EGRESO DE BODEGA</b>			
<b>Proceso:</b> _____		<b>Periodo de producción:</b> _____	
<b>Fecha:</b> _____			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>	
<b>Total:</b>			

<b>EMPRESA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CPCT-01</b>
	<b>REGISTRO DE INVENTARIO</b>	

**Objetivo**

Establecer políticas y procedimientos para un registro óptimo de los inventarios.

**Responsable**

Departamento de Contabilidad

**Políticas**

- Se registrarán productos como inventarios en cuanto cumplan con lo establecido en la NIC 2 es decir: cuando se espere beneficios económicos futuros, su costo pueda ser medido fiablemente, estén disponible para la venta, estén en forma de materia prima, productos en proceso.
- Los inventarios serán medidos por su costo de adquisición más otros valores que contablemente puedan llegar a formar parte del costo.
- Se excluyen del costo de los inventarios los impuestos recuperables.
- Al contratar un servicio especial de diseño por solicitud de un cliente, estos valores formarán parte del costo del inventario.
- Se establece como método de valuación del inventario el promedio ponderado.
- Una vez al año se determinará si los inventarios han sufrido deterioro.
- En caso de determinarse deterioro se realizará el respectivo reconocimiento.
- En caso de determinarse un aumento de valor, se realizará la respectiva corrección del deterioro reconocido.
- Tener un espíritu de cooperación para colaborar con el trabajo de otros departamentos como el de compra y bodegas, de tal manera que la información del inventario pueda ser transmitida de manera fluida.

<b>Procedimiento</b>				
<b>N°</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>		
		Registrar el costo de los inventarios más otros importes que formen parte de este.		
	Contabilidad			
		<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
				<b>Debe</b>
				<b>Haber</b>
			Inventario	XXXX
			Transporte	XXXX
			Impuestos	XXXX
			IVA en compras	XXXX
			Efectivo y equivalentes	XXXX
			Cuentas por pagar	XXXX
			Retenciones IR por pg	XXXX
			Retenciones IVA por pg	XXXX
			P/C compra de inventario	
		Asiento contable para registrar la compra del inventario con sus componentes del costo.		
		Registrar venta de los inventarios.		
	Contabilidad			
		<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
				<b>Debe</b>
				<b>Haber</b>
			<b>1</b>	
			Efectivo y equi.	XXXX
			Cuentas por cobrar	XXXX
			Retenciones IR pág. por ac	XXXX
			Retenciones IVA pág. por	XXXX
			Venta de bienes	XXXX
			IVA en ventas	XXXX
			P/C ventas de inventario	
			<b>2</b>	
			Costo de ventas	XXXX
			Inventario	XXXX
			P/C costo de ventas	
		Asiento contable de la venta de inventarios y su costo de venta		
		Registro del deterioro de los inventarios		
	Contabilidad			
		<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Debe</b>
			Gasto deterioro de inventario	XXXX
			Provisión por deterioro de Inventario	
			P/C registro de deterioro de inventario	
		Asiento contable para el registro del deterioro de inventario		

## Conclusiones

Luego del levantamiento y procesamiento de información, se procede a realizar las siguientes conclusiones:

Se determina que las empresas del sector de la construcción que fueron analizadas no cuentan con controles internos establecidos que le permitan realizar un adecuado monitoreo de sus actividades, lo que trae consigo una serie de errores al momento del tratamiento de sus recursos. Dentro de los principales procesos identificados que presentan debilidades se encuentra en el proceso de manipulación del efectivo, la adquisición de materia prima y su uso en la construcción. Este punto fue de importancia analizar puesto que se diseñaron políticas y controles para el proceso, con el fin de que se disminuya el riesgo de movimiento no razonable dentro de las entidades.

De acuerdo con el levantamiento de información, del total de las 30 empresas encuestadas, el 63% de las entidades afirmaron que no han elaborado o modificados los manuales de control interno, lo cual ha presentado un aumento de procesos obsoletos y aumento de reprocesos. Además, el 27% afirmó que casi nunca han realizado manuales y solo un 3% menciona que sí han elaborado o modificado. Estos resultados demuestran que los encuestados no hacen un uso total de los manuales de control en el ejercicio de sus operaciones.

Al momento de preguntar sobre la planificación en la recepción de los materiales de construcción los resultados mostraron que un 43% mencionó que usan ocasionalmente un cronograma de recepción de los materiales adquiridos a los proveedores, un 47% del total de encuestados afirmó que usan este cronograma muy frecuentemente y solo un 10% mencionó que lo usan de manera frecuente. Lo cual indica que no existe un procedimiento formal para la recepción de los materiales, lo que provoca el aumento de pérdida de los mismos.

Se indagó sobre el proceso de control luego de la adquisición de materiales y se obtuvo que el 37% del total de entrevistados afirmó que casi nunca realizan un conteo físico de los materiales empleados en la construcción, mientras que el 63% afirmó que sí realizan un conteo de los materiales, pero de manera ocasional. Estos resultados evidencian la falta de control al respecto, puesto que no se monitorea si existen faltantes o sobrantes de materiales, lo cual aumenta el riesgo de fraude al respecto.



El proceso de compra fue indagado, de lo cual se obtuvo que el 23% mencionó que el proceso de compras es importante y solo un 3% afirmó que es poco importante. Estos resultados evidencian la falta de importancia que los administradores de las empresas de la construcción le dan al proceso de adquisición y uso de materiales en la construcción, lo que aumenta el riesgo de fraude en dicho proceso.

Luego se preguntó sobre los controles dentro del proceso de compra, identificando que el 50% del total de encuestados afirmó que en el proceso de adquisición de materiales para la construcción presentan inconsistencias muy frecuentemente, mientras que el 30% afirmó que estas inconsistencias se dan de manera ocasional y solo el 20% menciona que ocurren de manera frecuente.

Los resultados obtenidos en el levantamiento y procesamiento de la información motivaron a las investigadoras a formular una guía para el control interno de una empresa de construcción. Se comenzó diseñando una propuesta de estructura organizacional de una empresa de construcción en la cual se detallaban las funciones y responsabilidades que debían de cumplir cada miembro de la empresa para realizar adecuadamente las tareas que le han sido asignadas. También, fue necesario diseñar las políticas y controles a implementar para un desarrollo efectivo del tratamiento del efectivo y los materiales de construcción.

## **Recomendaciones**

Luego de realizada la investigación y generadas las conclusiones, se obtienen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda analizar la naturaleza del negocio y del sector de la construcción, para identificar los patrones y proceder a diseñar controles que se ajusten a las necesidades de la entidad, y de esta manera se puede contar con controles fuertes que reduzcan el riesgo de movimientos no razonables en una entidad. Además, se recomienda que se realice un análisis sobre el ambiente de control de las entidades y los riesgos a los que esta se encuentra expuesta, para determinar el alcance de los controles a desarrollar. En este punto también se debe considerar los sistemas de IT que tenga la entidad con el fin de verificar el soporte que estos sistemas le dan al proceso operativo de la entidad.

Realizar un recorrido de los procesos más significativos de las entidades del sector de la construcción, con el fin de clasificarlos como procesos claves, operativos y estratégicos que permitan identificar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos y poder diseñar controles apropiados para reducir el riesgo de fraude en las operaciones.

La instalación de un sistema de seguridad con el fin de tener un programa de protección de los bienes de la empresa. Este programa debe de contar con una herramienta para poder darle trazabilidad a los bienes de la entidad y determinar su compra, ubicación; así como el uso que se le da en los proyectos.

Es importante promover una cultura organizacional basada en principios éticos que los empleados puedan seguir en el ejercicio de sus funciones. Por lo que se recomienda que se realicen programas dirigidos hacia los empleados para promover la cultura organizacional de las empresas, de tal manera que este vaya relacionado con el control interno de la entidad para garantizar un adecuado funcionamiento de las operaciones y se minimice el riesgo de fraude empresarial.

Ejecutar una reingeniería de procesos. Estos deben ser clasificados como procesos claves, estratégicos y operativos y deben ser diseñados de acuerdo con los hallazgos determinados en el levantamiento de información en la empresa de estudio.

Se recomienda crear formatos de control que se ajusten a las necesidades de la empresa, con el fin de aumentar el monitoreo de los procesos que se dan y de las operaciones.

Es importante que se realice una revisión de las políticas y controles diseñados en la presente investigación con el fin de determinar que se siguen ajustando a las necesidades de la empresa en la cual fueron implementados.

Fomentar una cultura de cumplimiento de objetivos en la ejecución de proyectos productivos de mejora, contrarrestando las debilidades, amenazas y aprovechando las fortalezas y oportunidades.

Se sugiere que las formas de implementación de cada paso evaluado, estén programadas de tal manera que la carga de trabajo no sea excesiva y esté repartida en el tiempo de manera adecuada, con la implementación de un manual de funciones de acuerdo a las características de cada empresa.

Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos implementando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética para evaluar el talento humano.

Elaborar semestralmente un plan de capacitación ajustado a las necesidades de la institución, estableciendo un cronograma y dando seguimiento al cumplimiento.

Analizar con la gerencia, la conveniencia institucional de crear una unidad de gestión de auditoría interna, a fin de mantener controles concurrentes en el desarrollo de las actividades y consecuentemente el logro de los objetivos misionales de la institución.

Diseñar un modelo de auditoría de control interno y gestión del talento humano para mejorar la inadecuada administración de los materiales y recursos institucionales.

## Referencias

- ACFE. (2016). *Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el fraude Ocupacional*. 1–102.
- Achrol, R. (1997). *Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm*. 56–72.
- Allauca, C., & Bustamante, I. (2015). *Auditoría forense como método de prevención en la lucha contra el fraude en las empresas constructoras*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Aparecida, J., & Araújo, N. (2017). *Diamante del fraude: Un estudio descriptivo en los informes de demandas externas del Ministerio de Transparencia y Contraloría Federal (CGU)*. 1–20.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Briones, M. (2014). *El fraude y el control interno*. 1–14.
- Brito, D. (2018). *El riesgo empresarial*. 269–277.
- Camacho, W. (2017). *Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas*.
- Campos, E. (2009). *Las múltiples caras de la corrupción*. Mayol Ediciones.
- CFN. (2018). *Construcción*. 1–19.
- Choquehuanca, M. (2016). *Diseño de un sistema de control interno para mejorar la rentabilidad de la empresa transportes Lucs Eirl en la ciudad de Jaén*. Universidad Señor de SIPÁN.
- Cortina, A. (2018). *Dinámica de sistemas: Una forma de optimizar la gestión del riesgo*. 125–143.
- COSO. (2016). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

- Coz, P., & Pérez, J. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector eléctrico*. Universidad Nacional del Centro de Perú.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Prentice Hall.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Delgado, C. (2016). *15 de septiembre, el día maldito que nadie quiere recordar en Wall Street*.
- Derbali, A. (2014). *The Social Structure of an Organization: Representation for Success*. 81–87.
- Dorta, J. (2018). *Teorías organizativas y los sistemas de control interno*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Drury, C. (2009). *Management accounting for business* (4th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Eamon, M. (2004). *Fuentes primarias y fuentes secundarias*. Library and Archives Canadá.
- Estupiñán, R. (2016). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
- Faustino, C. (2019). *Aplicación de un sistema de control interno y la eficacia de la toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Fey, C. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness*. 1–45.
- Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno*. Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.

- Gachet, A., & Brézillon, P. (2005). *Organizational Structures and Decision Making Processes. A MultiLevel Model*. 9–37.
- Galvis, I. (2017). *Geometría del fraude*.
- Gamboa, Jinsop. (2016). *Importancia del control interno en el sector público*. 1–17.
- Gamboa, Julio, & Campuzano, M. (2016). *The challenge of organizational culture in internal control*. 449–458.
- Gonzalez, R. (2017). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. 1–39.
- Hatch, M. (1997). *Organizational social structure*. In *Organization theory*. Oxford.
- Healy, J. (2016). The Effectiveness Of Internal And External Mechanisms Of Corporate Control. *7, 1*, 13–28.
- Hernández, O. (2016). *La auditoría interna y su alcance ético empresarial*. 1–14.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hurtado, M., & Álvarez, N. (2016). *Teoría General del Control*. 2–61.
- Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Ediciones de la U.
- James Walsh, & Seward, J. (1990). *On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms*. 421–458.
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Simon & Schuster.
- Kotter, J., & Heskett, L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. *2*, 158–184.
- Lakis, V., & Giriūnas, L. (2012). *The concept of internal control system: Theoretical aspect*. *91(2)*, 1–11.

- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Lister, L. (2007). *A practical approach to fraud risk: Comprehensive risk assessments can enable auditors to focus antifraud efforts on areas where their organization is most vulnerable*.  
<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA172637276&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00205745&p=AONE&sw=w>
- López, W., & Sánchez, J. (2011). *El Triángulo del Fraude y sus Efectos sobre la Integridad Laboral*. XXI, 39–57.
- Mangones, R. (2015). *El ambiente de control como mecanismo fundamental en algunas organizaciones comerciales de Montería, Córdoba*. 31–39.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del Control Interno*. Ecoe Ediciones.
- Mendoza, W. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. 206–240.
- Mesén, V. (2016). *El riesgo de auditoría y sus efectos sobre el trabajo del auditor independiente*. 1–12.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. 16(4).
- Mintzberg, Henry. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. (1987). *Crafting Strategy*. 65, 66–75.
- Montilla, O., & Herrera, L. (2016). *El deber ser de la auditoría*. 1–52.
- Morales, E., & González, J. (2018). *Auditoría de estados financieros y su documentación. Con énfasis en riesgos*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- Mudith, G., & Khatibi, A. (2018). *The new fraud triangle theory—Integrating ethical values of employees*. 16(5).
- OCDE. (2014). *The rationale for fighting corruption*. 1–4.
- Ortiz, M., & Arreola, R. (2018). *La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial mexicano*.
- Palacios, A. (2016). *La auditoría forense en la determinación de riesgos de fraude en las empresas constructoras*. ULVC.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Physica-Verlag.
- Poveda, J., & Tituaña, S. (2016). *Importancia del control interno en el sector público*. 487–502.
- Quinaluisa, N., & Ponce, V. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. 268–283.
- Ramírez, L., & Sanandrés, A. (2018). *Auditoría forense una herramienta de prevención del fraude*. 1–75.
- Razabo, A. (2017). *El fraude contable: Una evidencia empírica*. 10–75.
- Rivas, L. (2002). *Nuevas formas de organización*. 1–40.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Administración*. Pearson.
- Ruankaew, T. (2013). *The Fraud Factors*. 2, 1–5.
- Ruffner, J. (2014). *El control interno en las empresas privadas*. 81–87.
- Serrano, P. (2018). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)*. 30–53.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control* (Vol. 1–1). Universidad Nacional de Colombia.



Villegas, G. (2003). *Organizaciones Virtuales*.

Walpole, R., Myers, R., & Ye, K. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. Pearson Education.

Wilson, I. (2007). *Regulatory and institutional challenges of corporate governance in Nigeria post consolidation*. 12.

Wolfe, D., & Hermanson, D. (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud*. 38–42.

## Apéndice

### Apéndice A. Formato de Encuesta



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### Introducción

Estamos realizando una investigación sobre la incidencia del control interno en las empresas del sector de la construcción. Nos gustaría saber su opinión sobre los controles implementados en la empresa que preside y de qué manera estos han contribuido a una gestión eficiente de los procesos internos.

La encuesta solo te tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas. Por favor, seleccione la opción de respuesta que mejor represente lo que usted piensa.

**Pregunta 1.** ¿Qué tan importante considera un manual de control interno para los procesos de la empresa?

Indicadores	Respuesta
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 2.** ¿Con cuanta frecuencia ha elaborado o modificado los manuales de control de la empresa?

Indicadores	Respuesta
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 3.** ¿Qué tan importante considera un manual de control para el tratamiento de los contratos de construcción?

Indicadores	Respuestas
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 4.** ¿Qué tan importante considera un manual de control interno relacionado al riesgo de lavados de activos?

Indicadores	Respuestas
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 5.** ¿Con cuanta frecuencia se realiza una planificación en cuanto al cronograma de recepción de materiales para la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 6.** ¿Con cuanta frecuencia se realiza una constatación física de los materiales adquiridos y empleados en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 7.** ¿Qué tan importante considera el proceso de compra de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
No es importante	
Poco importante	
Neutral	
Importante	
Muy importante	
Total	

**Pregunta 8.** ¿Se han detectado inconsistencia en el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 9.** ¿Con cuanta frecuencia se ha realizado una revisión del proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 10.** ¿Con cuánta frecuencia se determina un precio apropiado en la adquisición de materiales para la construcción?

Indicadores	Respuestas
Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Frecuentemente	
Muy frecuente	
Total	

**Pregunta 11.** ¿Qué tan difícil considera implementar un manual de control interno para el proceso de adquisición de materiales y su uso en la construcción?

Indicadores	Respuestas
Muy difícil	
Difícil	
Neutral	
Fácil	
Muy fácil	
Total	



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Angueta Mejía, Kerly Liseth, con C.C: # 0927895904 autora del trabajo de titulación: Impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 marzo del 2020

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Angueta Mejía, Kerly Liseth

C.C: 0927895904



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Moyano Zambrano, María Janeth, con C.C: # 1205568569 autora del trabajo de titulación: Impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 marzo del 2020

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Moyano Zambrano, María Janeth

C.C: 1205568569



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Impacto de la aplicación de sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.		
AUTORES	Kerly Liseth, Angueta Mejía María Janeth, Moyano Zambrano		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA José Antonio, Rodríguez Samaniego, MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de Marzo del 2020	No. DE PÁGINAS:	144
ÁREAS TEMÁTICAS:	Auditoría, sector de la construcción, Control interno.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Control interno, construcción, análisis de impacto, eficiencia.		
<p><b>RESUMEN:</b> En este trabajo se analiza la estructura de las empresas dedicadas a dar servicios de construcción con el fin de evaluar el control interno que se lleva dentro de las empresas y determinar si este se ajusta a las necesidades de las empresas de este sector. Para un correcto desarrollo de la investigación fue necesario el análisis de las fuentes teóricas relacionadas con el control, el fraude y la estructura organizacional dentro de las empresas. Además, se procedió a realizar el respetivo levantamiento y procesamiento de la información en 30 empresas del sector, lo que permitió identificar que no existe un control formal de los procesos de compra y uso de materiales en la construcción. De igual manera se pudo determinar que una débil estructura organizacional incidía directamente en el control de los procesos de las entidades. Los resultados obtenidos dirigieron a las investigadoras a la formulación de una propuesta de solución basada en el diseño de controles y políticas que gobiernen los principales procesos dentro de las empresas de construcción; así como el diseño de una estructura organizacional en la cual se detalle las funciones y responsabilidades asignadas a cada miembro de la empresa. Se consideró que esta propuesta de solución diseñada se ajustaba a los requerimientos de las empresas de construcción.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORAS:	<b>Teléfono:</b> +593-9-69-730-499; +593-9-58-712-186	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:kerlyanguetamejia@gmail.com">kerlyanguetamejia@gmail.com</a> ; <a href="mailto:mariajaneth1994@outlook.com">mariajaneth1994@outlook.com</a>	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	<b>Nombre:</b> Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext.1635		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec">lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec</a>		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			