

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA
PÚBLICA Y FINANZAS**

TEMA:

**EVALUACIÓN A LOS CONTROLES INTERNOS APLICADOS AL FLUJO DE
EFECTIVO DE CONSTRUCTORA ENSUEÑO S.A EN EL PERIODO 2021**

AUTORES:

BR. JONATHAN JOSUÉ LÓPEZ

BR. WILLIAM NOEL LÓPEZ CASTILLO

BRA. ANIELKA PATRICIA CASTILLO MUÑIZ

TUTOR:

MSc. MARLENE LANUZA VELÁSQUEZ

MANAGUA, NICARAGUA – MARZO 2023



i. Dedicatoria

En esta vida hay mucha gente que te menciona los “peros” pero hay otra parte que te dice los “cómo”, ese segundo tipo de personas han sido claves a lo largo de mi carrera. Me ha dotado de entusiasmo y fe la guía de Dios, su revelación personal ha inspirado mis hechos en estos años de estudio, el amor y apoyo incondicional de mi humilde familia, la enseñanza de maestros dedicados y por supuesto mis compañeros de estudio, que además de ser un buen equipo han pasado a ser verdaderos amigos de mi vida, a todos ellos dedico este logro que estoy alcanzando.

Hubo de esos días grises, en que sentí que no podía lograr éxito en mis asignaciones y metas, pero la esperanza que aguardaba mi familia en mí ha sido de gran impulso para levantarme y seguir.

Dedico a la vez la presente investigación a todos aquellos estudiantes que con sed de aprendizaje utilicen esta información como fuente para sus estudios, esperando pueda ser de mucha utilidad cada consulta que hagan del mismo.

Bra. Anielka Castillo Muñiz



i. Dedicatoria

Una de las razones por la que hago lo hago, y mi motor en la vida, es mi madre, a quien le dedico este trabajo, con la satisfacción que me da saber que este es un escalón más, para alcanzar mi meta de graduarme y ser un profesional. De algo estoy claro, y es de que mi madre estará orgullosa cuando ese día llegue, y mi nombre sea llamado, estoy seguro de que ese día mi madre no cabra en el auditorio, porque su corazón inflara enormemente su pecho, y es que no es un secreto que no hay fan más dedicado, abnegado y amoroso que una madre.

Br. Jonathan López.



i. Dedicatoria

A lo largo de la vida nos encontraremos con múltiples personas que marcaran el camino ya sea para bien o para mal; dentro de las cuales tendremos a las que nos brindaran su apoyo incondicional, nos darán palabras de aliento en tiempos de dificultad y nos darán su compañía cuando estemos solos. Por lo antes mencionado dedico el siguiente trabajo a mis amigos y familiares los cuales siempre han estado ahí apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante.

En tiempos de alegrías son muchos los que te rodean, pero en tiempos de dificultad son contados los que se quedaran, para ellos mi gratitud infinita.

Br. William López Castillo



ii. Agradecimientos

Siempre me he sentido una persona bendecida, porque independiente de lo que en mi alrededor este pasando, me interesa el enfoque que lleva mi vida. Durante esta investigación y estos años de estudio he llegado a entender que la calidad es algo que con esmero se busca, y que no tenemos la capacidad de “lograr progreso solos”, incluso Adán necesitó una ayuda idónea, tal es mi caso. Agradezco esa ayuda y apoyo idóneos que han llegado a mi vida.

En particular mi familia, mi mamá Johana Muñíz y mi papá Francisco Castillo me han enseñado que lo bueno cuesta y tiene su tiempo, económicamente han apoyado mi carrera con esfuerzos laboriosos y moralmente han tenido ese abrazo para mí para poder seguir adelante.

Agradezco también a la coordinadora de operaciones de Constructora Ensueño S.A que nos ha apoyado en gran manera para el desarrollo de la presente investigación, y ha puesto de forma benigna al alcance información de la empresa.

En el proceso de elaboración de esta investigación agradezco de manera sincera la comprensión y dedicación de mis docentes, así mismo, al equipo de la UNAN Managua y a mis compañeros de clase que dedicaron horas de pensamiento y noches enteras para presentar un buen informe de investigación.

Bra. Anielka Castillo Muñiz



ii. Agradecimientos

Primeramente, agradecer a Dios todopoderoso, por permitirme el vivir cada día, a mi madre también por permitirme formarme desde temprana edad y quien entrego su vida para mi crecimiento, mi madre quien es una mujer fuerte, que supo sacar fortaleza para criarme junto a mi hermana, gracias papá por ser incondicional para mí... gracias a todos ustedes se han hecho posibles mis logros.

Gracias amigos y gracias docentes.

Br. Jonathan Josué López.



ii. Agradecimientos

“Si no se vive para los demás, la vida carece de sentido”. Madre Teresa de Calcuta, quiero iniciar con esta frase para agradecer a cada una de esas personas que me han brindado su apoyo en cada uno de los momentos de mi vida, agradezco infinitamente a Dios por cada una de las bendiciones que me da día a día, sin su infinita misericordia no podría llegar hasta este punto de mi vida.

Le doy las gracias a mis padres por siempre estar para mi apoyándome en cada paso que he dado, por cada uno de los consejos que me han dado a lo largo de mi vida; me siento muy agradecido por la familia y amigos que me tocaron, siempre los tendré presentes.

Mis mejores deseos a mis compañeros de clase con los cuales he pasado muchos momentos de alegría y de angustias, pero siempre ha habido un apoyo de los unos a los otros, muchas gracias, chicos, espero nunca cambien.

Br. William López Castillo.



iii. Carta Aval del Tutor

Managua, marzo del 2023

Msc. Álvaro José Guido Quiroz

Director de Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Su Despacho.

Estimado Maestro:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Monografía con el tema: “**EVALUACIÓN A LOS CONTROLES INTERNOS APLICADOS AL FLUJO DE EFECTIVO DE CONSTRUCTORA ENSUEÑO S.A EN EL PERIODO 2021**”.

Presentado por los bachilleres: **Jonathan Josué López; carné No. 17-20502-9, William Noel López Castillo; carné No. 16-20301-6 y Anielka Patricia Castillo Muñiz; carné No. 16-09624-0.** Para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Tesis Monográfica que especifica la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios, Plan 2016, de la Unan-Managua. Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

Msc. Marlene Lanuza Velásquez.

Tutor(a)



iv. Resumen

La elaboración de esta tesis tiene como instancia fundamental evaluar el flujo de efectivo de la empresa Constructora Ensueño S.A durante el año 2021. Esta temática es de gran relevancia puesto que permite sistematizar y controlar el efectivo de una empresa para garantizar liquidez de actividades diarias y la viabilidad de las demás operaciones.

La metodología empleada es de enfoque cualitativo desarrollando análisis, entrevistas y cuestionarios diseñados para evaluar el desempeño de la empresa de acuerdo a estándares internacionales de control. Interno. Los resultados obtenidos de este procedimiento metodológico reflejaron que no se cuenta con un debido control del efectivo, no cuentan con manuales de funciones que les ayuden a controlar las actividades del personal de la compañía, sus registros contables no son adecuados; los egresos en ocasiones están únicamente soportados por un autorizado informal por parte del encargado, demostrando así la falta de mecanismos de control.

Los resultados concluyen que el nivel de cumplimiento de control interno es crítico, por lo que para mejorar cada proceso se puede implementar un manual de procedimiento diseñado para salvaguardar específicamente el efectivo. Con esto, los directivos conocerán su capacidad para responder a las obligaciones que se presenten en la operación y estarán orientados a la consecución de los objetivos de la empresa.

Palabras Claves: Control interno, flujo de efectivo, COSO, manual de procedimiento.



v. Índice

i.	Dedicatoria.....	i
ii.	Agradecimientos	ii
iii.	Carta Aval del Tutor	iii
iv.	Resumen.....	iv
I.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes.....	4
1.1.1.	Antecedentes Teóricos.....	4
1.1.2.	Antecedentes de Campo	6
1.2.	Justificación.....	8
1.3.	Planteamiento del Problema.....	9
1.3.1.	Síntomas	9
1.3.2.	Causas.....	9
1.3.3.	Pronóstico	9
1.3.4.	Control al pronóstico	10
1.4.	Formulación del Problema	10
II.	Objetivos.....	11
2.1.	Objetivo General	11
2.2.	Objetivos Específicos	11
III.	Marco Teórico.....	12
3.1.	Marco Legal y Normativo aplicado a Constructora Ensueño, S.A	12
3.1.1.	Generalidades del marco normativo	12
3.2.	Generalidades del Control Interno.....	21



3.2.1. Definición de control interno.....	21
3.2.2. Objetivos del control interno.	21
3.2.3. COSO 2013	22
3.2.4. Control Interno Contable y Administrativo.....	24
3.2.5. Componentes del control interno.....	27
3.2.6. Principios y puntos de enfoque.....	34
3.3. Flujo de Efectivo	54
3.3.1. Antecedentes del flujo de efectivo	54
3.3.2. Definición del flujo de efectivo	58
3.3.3. Importancia del flujo de efectivo.....	59
3.3.4. Proceso de elaboración del flujo de efectivo	59
3.3.5. FODA	62
3.4. Planeación financiera.....	64
3.4.1. Beneficios y Ventajas de la planeación financiera.	65
3.4.2. Clasificación de los planes de inversión.....	68
3.4.3. Administración del dinero	70
3.4.4. Programación de pagos.....	71
IV. Preguntas Directrices	74
V. Operacionalización de variables	75
VI. Diseño Metodológico.....	77
6.1. Tipo de investigación	77
6.1.1. Métodos y Técnicas.....	77
6.1.2. Población y muestra	80
6.2. Instrumentos de recolección de información.....	81



Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S.A en el periodo 2021



6.2.1. Fuentes primarias.....	81
6.2.2. Fuentes secundarias.....	81
VII. Análisis de Resultados.....	83
7.1. Marco Legal y Normativo aplicado por la Constructora Ensueño S.A en periodo comprendido 2021.....	83
7.2. Procedimientos utilizados por la empresa Constructora Ensueño S.A.....	84
7.2.1. Control Interno, aplicado en las operaciones administrativas contables de la empresa Constructora Ensueño, S.A.....	86
7.3. Matriz FODA de Constructora Ensueño S, A.	102
7.4. Propuesta de Manual de Procedimiento a los controles internos del Flujo de Efectivo...106	
VIII. Conclusiones.....	120
IX. Recomendaciones.....	122
X. Bibliografía.....	123
XI. Anexos.....	131



Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Procedimientos para las entradas de efectivo; Fuente: CE, S.A	89
Ilustración 2 Procedimientos para las salidas de efectivo; Fuente: CE, S. A.....	90
Ilustración 3: Línea de responsabilidad relacionada al Efectivo.....	132
Ilustración 4: Organigrama de Constructora Ensueño S, A	132
Ilustración 5: Resultado por cada principio de los componentes de CI	134

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Resultados del Entorno de Control.....	92
Gráfico 2. Resultados de la Evaluación de Riesgos	94
Gráfico 3. Resultados de las Actividades de Control	96
Gráfico 4. Resultados de Información y Comunicación.....	98
Gráfico 5. Resultados de Actividades de Supervisión.....	100
Grafico 6. Nivel de Cumplimiento de COSO 2013.....	101



I. Introducción

El flujo de efectivo es fundamental en las operaciones de una empresa, porque por medio de él se visualiza la salud económica de esta. Es una herramienta que controla lo más importante, el dinero; evidencia si estas generando los suficientes ingresos para hacer frente a los compromisos de pago, y a la vez permite saber qué hacer con la plusvalía ganada, si debería ir a la operación, si se necesita más financiamiento o si se debería invertir. Mientras esta área no cuente con el debido orden en sus operaciones no podrá apreciarse la información con claridad y afectara directamente la toma de decisiones.

La presente tesis se realiza con el fin de evaluar el control interno que lleva la empresa Constructora Ensueños S.A, en el proceso del flujo de efectivo, ya que actualmente tiene problemas en el ordenamiento de las funciones de control en el efectivo, por consiguiente, en el siguiente estudio se propone soluciones para poder solucionar las debilidades que posee la empresa en esta área y así logre poner en orden el área del flujo de efectivo.

Este estudio está fundamentado en el método inductivo, en el que a partir de premisas particulares se llegó a premisas generales. La metodología empleada es la científica, ya que parte de una posición teórica y conduce una selección de técnicas de investigación como entrevistas, cuestionario COSO y matriz FODA sobre los controles del efectivo, se examinarán los actuales manuales de procedimientos de la empresa para plantear mejoras en el uso del dinero que facilitarán la solución del problema.

En la investigación se trataron varios aspectos, divididos en once acápite, los cuales se detallan a continuación:



El acápite I sobre la introducción, la cual trata sobre el propósito de la investigación, los antecedentes, el problema de investigación y la justificación. En este punto se plantean las bases del problema, tanto el cómo y por qué se decidió investigar la temática, se describe brevemente la historia de Constructora Ensueño S.A y las debilidades que presenta respecto a la disponibilidad del efectivo, y se abre el camino para buscarle soluciones, principalmente a través de la realización de un Flujo de efectivo.

En el acápite II se habla sobre los objetivos, estos nos ayudaran a desarrollar este estudio con un orden cronológico partiendo del objetivo general donde se evalúan los controles internos de la Constructora Ensueño S.A, seguidamente los objetivos específicos con los que daremos respuesta al general mediante la descripción del marco legal de la empresa así como la valoración de los controles internos que la empresa está aplicando al flujo de efectivo, identificaremos los aspectos relacionados aplicando una matriz FODA y finalizaremos presentando una propuesta de manual de procedimientos.

En el acápite III sobre el marco teórico, se abarcará; antecedentes, marco legal y normativo que aplica la institución, generalidades del control interno, los componentes y principios de control interno; así mismo una clasificación del flujo de efectivo por actividades; de operación, de financiamiento y de inversión, que son la base para su proceso de elaboración, beneficios del flujo de efectivo como Estado Financiero, a su vez se pretende dotar de herramientas para la toma de decisiones en torno al efectivo por lo que hay una sección de Planeación financiera que aborda la administración del dinero, con estrategias y programas para alcanzar la estabilidad económica.

En el acápite IV se abordará las preguntas directrices, donde se plantea el problema de investigación además de las interrogantes sobre lo que se pretende investigar o alcanzar. En este



caso se persigue conocer las condiciones y funcionamiento del control del efectivo en la empresa Ensueño, S.A.

El acápite V trata de la operacionalización de variables, donde se aplicarán mediante una tabla los objetivos específicos, para obtener las variables medidas a través de indicadores a lo largo del trabajo.

El acápite VI contiene el diseño metodológico, donde se describe el tipo de investigación, los métodos y técnicas utilizados, asimismo, se hace mención de los instrumentos de recolección de información, tanto primarios como secundarios que fueron de gran utilidad para sintetizar toda la información recolectada; se describen las variables de investigación, dependiente e independientes, y la operatividad que presentan mediante el cuadro de operacionalización, que fue de gran ayuda para realizar la entrevista.

El acápite VII sobre el análisis de resultado, se analizan los resultados obtenidos en las encuestas y se muestra el estado de los controles interno en el negocio, y las diferentes actitudes que presentan los trabajadores frente a la idea de implementar un control interno en el efectivo.

El acápite VIII sobre las conclusiones, se sintetizan los resultados y se muestra la situación actual de Constructora Ensueño S.A respecto a los controles internos del manejo de efectivo, y el grado de aplicación y eficacia de manuales de procedimiento.

Continuamos, con el acápite IX sobre las recomendaciones, se mencionan las posibles mejoras que deben llevar a cabo la dirección de la empresa.

El acápite X, corresponde a la bibliografía, contiene detalles de las fuentes utilizadas como referencia en el contenido del presente trabajo.



Finalmente tenemos el acápite XI titulado Anexos, en él se encuentra información complementaria acerca de detalles de la empresa y diseño de instrumentos metodológicos.

1.1. Antecedentes

En este apartado se describe “una breve revisión bibliográfica exploratoria donde se muestra el conocimiento de las principales referencias escritas sobre el tema” (Retamozo, 2014) es decir, una reunión de algunos estudios que se han realizado sobre el tema de investigación que se está abordando.

1.1.1. Antecedentes Teóricos

La empresa Constructora Ensueño S.A empezó como un proyecto de Don Ernesto Brenes (padre del actual dueño Néstor Brenes), dedicándose inicialmente al servicio de diseño de interiores, los cuales eran ofrecidos mayormente a clientes en el exterior, y fue así como a mediados de 2013 el negocio empezó a crear lazos con clientes tanto nacionales como extranjeros. Uno de los cambios más importantes en la empresa en los últimos años, fue su cambio de ubicación, trasladándose de la capital Managua a la ciudad de Jinotepe, Carazo, dicho cambio provocó que los negocios de la empresa se mezclaran con actividades personales, creando así un desorden en el manejo del efectivo.

Para el año 2015, la sociedad tomó la decisión de cambiar el giro del negocio, por lo que se iniciaron los trámites para la aprobación de un proyecto de urbanización llamado “Residencial Ensueño”, donde se estableció una administración meramente familiar, sin la presencia de profesionales contables, administrativos ni financieros, limitándose a cumplir únicamente con las obligaciones establecidas por la Ley (como lo son la debida inscripción de dicha sociedad en el



Registro Público Mercantil, pago de impuestos a la Alcaldía Municipal de Jinotepe, permisos a las empresas prestadoras de servicios básicos como los son DISS-Norte DISS Sur, Enacal.

La organización actualmente cuenta con un modelo de negocio que consiste en el recibo de abonos o pagos parciales por parte de los clientes; de esa manera se ejecuta la construcción proporcional de las viviendas. Sin embargo, debido a problemas externos como la crisis sociopolítica que atravesó el país, en el año 2018 los proveedores, comenzaron a reducir sus políticas de crédito debido a la incertidumbre de capacidad de pago en ese momento, resultando en una disminución del 80% de los créditos que hasta ese momento la empresa utilizaba, pasando los proveedores a ofertar únicamente la modalidad de ventas al contado, situación que hasta el día de hoy prevalece.

El análisis del flujo del efectivo en base a los Manuales de Procedimiento establecidos es un tema de gran interés para todo dueño responsable que le interesa el éxito en su toma de decisiones, porque es un método de comprobación sobre la salud financiera de su empresa o pequeño negocio.

Por tal razón, al navegar por la Biblioteca Virtual de la UNAN Managua se encontró como primer precedente el trabajo realizado por la Lic. María Concepción (Gonzalez García, 2015), fue su tesis para optar al Título de “Máster en Contabilidad con énfasis en auditoría” bajo el tema *Análisis De Los Procedimientos Administrativos y Financieros, Aplicados En El Centro De Capacitación (CECAP) de Matagalpa, En El Período 2014*. En su estudio la autora analizó los procedimientos administrativos y financieros aplicados en el CECAP de la ciudad de Matagalpa, en el periodo 2014. Asimismo, describió la situación administrativa y financiera del Centro, identificó los procedimientos administrativos y financieros aplicados a las operaciones que se desarrollaban y finalmente valoró los procedimientos Administrativos y Financieros en las operaciones realizadas.

Para su diseño metodológico se apoyó en el enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, de tipo descriptivo. El universo fueron 14 funcionarios, (7 Miembros de la Comisión Económica del MCN y 7 personal administrativo del CECAP) y la documentación soporte de las transacciones contables, la muestra 2 trabajadores y los documentos contabilizados en el año 2014, esta muestra la selecciona con el fin de conocer los niveles de carencia de estructura organizativa y de manuales que faciliten el funcionamiento integral eficiente. Es pertinente señalar que sustentó el estudio por la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo.

Como parte de las conclusiones, la Lic. Gonzales determinó que los procedimientos administrativos de las operaciones que se realizan en el CECAP son la autorización, control y supervisión en las áreas de ingresos y egresos; y tales procedimientos no están documentados y se realizan en base a conocimientos empíricos. Todo ello está muy relacionado a las debilidades que enfrenta actualmente Constructora Ensueño S.A, estos elementos estudiados aportan una visión de cómo encaminar la tesis.

1.1.2. Antecedentes de Campo

Un mismo fin de investigación es el de Fátima Paiva que en su investigación para optar al título de maestro de contabilidad con énfasis en Auditoría (Acuña, 2013), bajo el tema Evaluación del control interno y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Cobros del Norte S.A, en el periodo 2011, su principal objetivo fue evaluar el control interno existente en dicha empresa y medir su impacto en las utilidades y rentabilidad de esta, esto en el municipio de Estelí. Para llevar a cabo este cometido describió los aspectos generales de la empresa, definió el control interno y sus componentes.



Su metodología de base fue de tipo inductivo con enfoques cualitativos y cuantitativos, de tipo no experimental, por el tipo de investigación se llevaron a cabo instrumentos como: encuesta, entrevista e investigación documental, la muestra para este estudio fue de 15 personas todos colaboradores de la empresa. Llegando a la conclusión que hay una mala segregación de funciones, por lo cual se procedió a recomendar la contratación de personal capacitado crear un control sobre los manuales en los puntos de recaudo.

Estas afirmaciones hacen armonía con lo que se quiere plantear en la presente investigación debido a que comprende a cabalidad que la planeación financiera es una herramienta vital para controlar los ingresos y egresos, porque por medio de ese control se pueden enfrentar las obligaciones diarias, y al mismo tiempo sirve para medir los fondos con los que dispone la entidad. Otro aspecto fundamental es que este tipo de análisis marca la pauta para poder enfrentar contingencias no previstas, punto que es una gran debilidad para Constructora Ensueño S.A.

1.2. Justificación

Un manejo eficiente del efectivo es esencial para mantener una buena salud financiera en cualquier entidad, esto se logra con una correcta aplicación de controles internos acompañados de análisis periódicos de los movimientos financieros, así como de las actividades del día a día.

Por lo antes mencionado, la presente investigación está dirigida a los controles internos aplicables al flujo de efectivo de la Constructora Ensueños S.A, con el fin de presentar la importancia que tiene el control interno en las gestiones del flujo de efectivo y como este contribuye al buen funcionamiento y manejo de la empresa, influyendo favorablemente en la toma de decisiones.

Tomando en cuenta las habilidades adquiridas en el transcurso de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas, este trabajo representa una excelente oportunidad de implementar los conocimientos con respecto al área financiera y de control interno aplicados a una empresa de servicio, basados en los manuales de control interno y su marco integrado COSO 2013. Para lograr los objetivos, se aplicaron herramientas investigativas como entrevistas y cuestionario de control interno, que permitieron conocer las políticas y procesos existentes en el área del flujo de efectivo incluyendo la fiabilidad del personal involucrado en dicha área.

Basados en los objetivos del presente estudio, los resultados de la presente tesis servirán para plantear recomendaciones enfocadas en la mejora de los controles internos del efectivo, y para la aplicación de manuales de funciones y de procedimientos para disminuir el riesgo de incumplimiento de obligaciones y posibles fraudes, incrementando la eficacia y efectividad del flujo de los ingresos y egresos.

1.3.Planteamiento del Problema.

1.3.1. Síntomas

La empresa Constructora Ensueño, S, A. presenta actualmente deficiencias en el manejo del efectivo, si bien los pagos se logran realizar en tiempo y forma, en el proceso se observa un uso deficiente del dinero, lo que incluye falta de anticipación de los pagos tanto periódicos como esporádicos, desabastecimiento del fondo de caja chica, utilización del efectivo para actividades distintas a lo destinado, poca visibilidad de lo disponible en caja, entre otras eventualidades que restan a la efectividad y eficiencia de este.

1.3.2. Causas

Tomando en cuenta que la empresa fue fundada como un negocio familiar, limitándose únicamente a cumplir con las disposiciones de Ley, es evidente la falta de organización y de controles internos, así como deficiencias en actividades de control en los registros de pagos e ingresos; tampoco se cuenta con la debida programación o proyección de estos; y sumando a estas deficiencias se tiene la falta de supervisión y monitoreo de las actividades operativas y financieras, por lo que no se cuenta con una vía para detectar errores o posible fraude. Otro aspecto importante es la carencia de controles sobre los depósitos, un ejemplo de esto es que la administración utiliza los abonos de clientes para cumplir con el avance de otros proyectos pertenecientes a otros clientes.

1.3.3. Pronóstico

De seguir así, Constructora Ensueño S.A enfrentará serios problemas en cuanto al cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo, tomando en cuenta que, si no se optimizan las operaciones relacionadas al flujo del efectivo, las probabilidades de un error son significativas, además la sociedad no contará con los recursos económicos para el desarrollo de sus operaciones



de manera eficiente, por otro lado no podrá responder a situaciones fortuitas ni tendrá la capacidad de responder a crisis y contingencias, esto por no haber destinado los ingresos de una manera óptima.

1.3.4. Control al pronóstico

En base a lo antes mencionado, se recomienda la creación de un flujo de efectivo, también de manuales de controles internos con respecto a los depósitos (basados en la normativa contable) y la constante planeación financiera que asegure la estabilidad económica del negocio.

1.4. Formulación del Problema

¿Con el análisis del flujo de efectivo según los manuales de procedimientos aplicados, se podrá mejorar la disponibilidad de la empresa Constructora Ensueño S, A durante el año 2021?

II. Objetivos

2.1.Objetivo General

Evaluar los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S.A en el periodo 2021.

2.2.Objetivos Específicos

- 2.2.1. Describir el Marco Legal y Normativo de la empresa Constructora Ensueño S, A durante el periodo 2021.
- 2.2.2. Valorar los procesos de control interno empleados en el flujo de efectivo de la empresa Constructora Ensueño S, A durante el periodo 2021.
- 2.2.3. Identificar los aspectos relacionados al flujo de efectivo de la Constructora Ensueño S.A mediante la aplicación de una matriz FODA durante el periodo 2021.
- 2.2.4. Presentar una propuesta de manual de procedimiento para un adecuado control interno del flujo de efectivo en la empresa Constructora Ensueño S, A durante el periodo 2021.



III. Marco Teórico

3.1. Marco Legal y Normativo aplicado a Constructora Ensueño, S.A

Partiendo de la premisa que la razón de ser de las leyes es organizar las actividades de forma específica y regular el comportamiento de las personas en las mismas, en este apartado se describe justamente como incide la legislación nicaragüense en la constitución y operación de Constructora Ensueño S, A, y las situaciones que esta puede atravesar en la enajenación de viviendas.

3.1.1. Generalidades del marco normativo

3.1.1.1. Tipos de Leyes

En primera instancia se tiene como marco legal de la empresa:

1. Constitución Política de Nicaragua.
2. Códigos.
 - a. , lo siguiente (Asamblea Nacional, 2019):

Artículo 3951: En el Registro de la Propiedad Inmueble se inscribirán, anotarán o cancelarán:

1. Los actos y contratos traslativos, constitutivos, modificativos, extintivos y declarativos relativos al dominio así como el usufructo, uso, habitación, servidumbres, promesas de venta, anticresis, derecho de superficie, propiedad horizontal, multipropiedad y conjuntos inmobiliarios, así como cualquier acto o contrato de trascendencia real que sin tener nombre propio en derecho modifique en el instante o en el futuro algunas de las facultades del dominio sobre bienes inmuebles o inherentes a derechos reales;

2. Los títulos en que conste el arrendamiento de inmuebles pueden o no inscribirse para los efectos del artículo 2949 del Código Civil; y
3. Los títulos constitutivos de promesas de compra o de venta, deberán inscribirse como anotaciones preventivas para cerrar el tráfico jurídico de la finca respecto de las enajenaciones durante el plazo establecido en el contrato. La inscripción de canales, carreteras, líneas férreas y demás obras públicas de igual índole, así como los terrenos destinados a cementerios, se inscribirán en el Registro Público y en cualquier otra institución que determine la Ley.

Luego menciona lo que debe expresar una inscripción y lo que valida a la misma:

Artículo 3952: Cualquier inscripción que se haga en el Registro de la Propiedad, relativa a un inmueble, expresará:

1. La naturaleza, situación y linderos de los inmuebles sujetos de inscripción o a los cuales afecte el derecho que deba inscribirse, su medida superficial, nombre y número si constare en el título y plano topográfico de la finca cuya descripción deberá ser coincidente con la que resulte del título, suspendiendo el Registrador o Registradora la inscripción en caso de discrepancia. El Registrador o Registradora si lo estima procedente, podrá solicitar del interesado, aclaración catastral sobre la situación gráfica de la finca. Esta se le remitirá en el plazo más breve posible. La medida superficial se expresará obligatoriamente con arreglo al sistema métrico decimal;
2. La naturaleza, extensión y condiciones del derecho que se inscribe y su valor, si constare en el título;

3. La naturaleza, extensión, condiciones y cargas del derecho sobre el cual se constituya el que sea objeto de la inscripción;
 4. Los nombres, apellidos y generales de Ley de los interesados o la denominación de la Sociedad, Corporación o persona jurídica que interviniere en el acto, contrato y el nombre, apellido y generales de Ley de la persona de quien provengan los bienes;
 5. La naturaleza del título que deba inscribirse y su fecha;
 6. El nombre y residencia del Tribunal, Notario o funcionario que lo autorice;
 7. La fecha de la presentación del título con expresión de la hora; y
 8. La firma del Registrador que implicará la conformidad de la inscripción.
 - a. Código del Trabajo
 - b. Código De Comercio De Nicaragua
3. Leyes
- a. Ley General De Los Registros Públicos. Ley N°. 698, aprobada el 27 de agosto de 2009, en el Artículo 80 acerca de la *Inscripción de Documentos*, detalla cómo debe ser la desmembración de fincas (terrenos), aspecto que es fundamental al momento de inscribir las propiedades una vez vendidas, dice (Asamblea Nacional, 2009):

Siempre que se haga una desmembración o segregación de una finca inscrita para formar una nueva, se inscribirá la parte segregada o desmembrada como finca nueva, con número diferente, expresándose esta circunstancia y la descripción de la parte restante al margen del asiento de inscripción de la finca matriz. En la inscripción de la nueva finca se expresará la procedencia de ésta y sus cargas o gravámenes vigentes.



Cuando accedan al Registro las segregaciones o desmembraciones escrituradas que no se habían presentado y que afecten al resto de la finca, la inscripción se practicará en el folio de la finca matriz haciéndose constar en la nueva inscripción la superficie que afecta.

La última parte del resto de la finca dividida o remanente que se inscriba conservará su mismo número de cuenta registral.

- b. Ley N.º. 1035, aprobada el 20 de agosto de 2020, es una reforma la Ley anterior, específicamente los artículos 3, 36, 155, 156 y 158 y 171 de la Ley N.º. 698. Parte de las nuevas incorporaciones de esta reforma contiene los criterios que tomará en cuenta el registrador o registradora para la calificación de documentos, en el Artículo 36 recalca:

Previo a la realización de la inscripción y bajo su responsabilidad, el Registrador o Registradora verificará que el documento cumple con los requisitos formales y de fondo exigidos por la Ley, y procederá a inscribir, suspender o denegar su inscripción, anotación o cancelación correspondiente conforme los siguientes criterios.

Para ejemplificar esta parte, se muestra el ítem de los documentos notariales que ha tenido riguroso cuidado en tener al día Constructora Ensueño S, A, en obediencia a esta Ley (Asamblea Nacional , 2020):

En los documentos notariales:

1. Que la fecha de la escritura no sea anterior a la emisión de la serie y número del papel sellado del Protocolo;
2. Por lo que hace al Notario o Notaria autorizante: su nombre, apellidos y residencia, así como el señalamiento de estar autorizado en el quinquenio correspondiente;

3. Que el inmueble a inscribir corresponda a la circunscripción del Registro;
 4. Por lo que hace a los inmuebles objeto de la inscripción: su naturaleza, situación y linderos; la naturaleza, extensión, condiciones y cargas de cualquier derecho que se inscriba; la naturaleza del título y su fecha;
 5. Que el que solicita la inscripción sea el interesado o apoderado;
 6. Que se cumpla con el tracto sucesivo o sea que el transmitente sea conforme al asiento de inscripción y del título que se presenta;
 7. Que no esté vigente una inscripción incompatible;
 8. Por lo que hace a las personas que intervienen en el acto o contrato: sus nombres y apellidos, identificando a las personas naturales o jurídicas con la documentación que la Ley especial establece, su capacidad y en caso de que uno de los contratantes haya comparecido en representación de otro si ésta fue debidamente acreditada;
 9. Que la escritura esté concurrida de todas las solemnidades que establece la Ley del Notariado y que se cumplan los requisitos de validez de acto o negocio jurídico exigidos por la ley de la materia;
 10. Verificar que las sociedades mercantiles hayan actualizado la información del Registro del Beneficiario Final de Sociedades Mercantiles; y
- c. Ley General De Catastro Nacional. Ley No. 509. Aprobada el 11 de noviembre del 2004. En esta Ley se detalla lo necesario que se debe presentar para la autorización de una escritura pública de desmembración, en el Arto. 39 del Capítulo VII, argumenta que (Asamblea Nacional, 2009):

En los casos de fusión o desmembración de terrenos, rectificación de linderos o medidas, para los efectos de autorizar una escritura pública es necesario presentar:

1. Plano catastral análogo o digital debidamente aprobado por las oficinas de Catastro correspondientes, que claramente muestre el trazado y demarcación de los cambios de linderos que afectarán las propiedades que van a fusionarse, desmembrarse o rectificarse, incluyendo áreas catastrales y medidas del perímetro.
2. Certificado Catastral o Constancia Catastral Municipal de conformidad a los requisitos establecidos en esta Ley y su Reglamento.
3. Solvencia Municipal: En los casos a que se refiere este artículo, el notario o tribunal competente deberá insertar íntegramente el área catastral y las medidas del perímetro en la escritura notarial; el Registrador Público de la Propiedad Inmueble en todos los casos, incluirá en el asiento de inscripción dichas medidas.

Es pertinente mencionar el Impuestos sobre Bienes Inmuebles (IBI), este grava los bienes inmuebles que se encuentran ubicados en la circunscripción territorial de cada municipio del país. Tal y como señala el artículo 30 del Decreto 62-2005, “Reglamento de la Ley General de Catastro Nacional, Ley No. 509”, se paga IBI sobre:

1. El valor de los terrenos.
 2. El valor de las edificaciones.
 3. Los bienes inmuebles establecidos en los artículos 599, 600 y 601 del Código Civil de la República de Nicaragua
- d. Ley De Protección De Los Derechos De Las Personas Consumidoras Y Usuarías. Ley N°. 842, aprobada el 13 de junio de 2013. La venta de las viviendas tiene un contrato como formalización



de la compra, para la elaboración de tal documento, se cumple con lo dispuesto en el Título II, Capítulo I acerca de los derechos de las personas consumidoras y usuarias, enumera en su Artículo 6 numeral 3, 4 y 9 lo sucesivo:

3. Estar protegidas en sus intereses económicos y sociales, y en particular contra las prácticas arbitrarias de cláusulas abusivas en los contratos, de conformidad a lo establecido en la presente Ley;
 4. Recibir la reparación o reposición del bien, una nueva ejecución del servicio o la devolución de la cantidad pagada, según sea el caso;
 9. Recibir información veraz, oportuna, clara y relevante sobre los bienes y servicios ofrecidos por parte de las personas proveedoras;
- e. Ley De Concertación Tributaria. Ley N°. 822, aprobada el 30 de noviembre de 2012. En el desarrollo de sus operaciones es imprescindible la declaración de los impuestos sobre los ingresos percibidos, así mismo el correcto reconocimiento de los costos y gastos de construcción. Un punto fundamental de Constructora Ensueño S, A es que no son un contribuyente recaudador de IVA, pero si recaudador de IR. Los trabajos de construcción y servicios profesionales son grabados con retenciones a cuenta de IR, como dispone la presente Ley en el Arto. 44 numeral 2.2 (Asamblea Nacional, 2013):

2.2. Del 2 % (dos por ciento):

Sobre la compra de bienes y prestación de servicios en general, incluyendo los servicios prestados por personas jurídicas, trabajos de construcción, arrendamiento y alquileres, que estén definidos como rentas de actividades económicas. En los casos que los arrendamientos y alquileres sean concebidas como rentas de capital, la retención será del 10% (diez por ciento) sobre la base imponible establecida en los arts. 80 y 81 de la LCT.

3.1.1.2. Principales conceptos legales

Uno de los principales conceptos teóricos a manejar respecto a la legalidad en las operaciones de Constructora Ensueño S.A es acerca del Registro público de la propiedad, debido a que se trata de una empresa que vende casas pre contratadas, el cliente las elige y ellos la construyen, entendiéndose que no venden lotes en sus proyectos es preciso conocer cómo pasa el cliente a ser dueño de la propiedad. Entonces el (Registro Público de la Propiedad de Fines., 2020) se define como: “La institución encargada de hacer públicos los nombres de los titulares de los bienes inmuebles, así como las cargas o gravámenes que pesan sobre estos, para avisar a terceros sobre la situación de una propiedad previo a cualquier transacción”.

Entonces el registro cumple con el objetivo de unificar el procedimiento registral, dándole coherencia y unidad en el ámbito del país. Y a su vez facilitar a los usuarios los trámites de inscripción y de publicidad registral que sean pertinentes en sus nuevas propiedades.

3.1.1.3.Registro Mercantil de Nicaragua

Una sociedad anónima es un tipo de sociedad mercantil y se define en el Código de Comercio en el Arto. 201 como: “es una persona jurídica, formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables solo hasta el momento de sus respectivas acciones, administradas por mandatarios revocables y conocida por la designación del objeto de la empresa” (Código de Comercio de Nicaragua, 2006).

Siendo esto así, para la legalidad de su operación es necesario su inscripción en el Registro Mercantil de Nicaragua porque esta institución tiene por objeto la inscripción de los comerciantes o empresarios, de los actos y contratos de comercio; la inscripción y legalización de sus libros contables, Actas, Acciones y cualquier otra información que determine la Ley 698, Ley General de



Registros Públicos (Asamblea Nacional, 2000). A continuación, los requisitos puntuales para esta inscripción:

3.1.1.3.1. Requisitos para la inscripción

1. Escritura de Constitución de Sociedad, en original.
2. Solicitud de Inscripción como Comerciante original en papel sellado, firmada por el presidente. (Si la solicitud es firmada por un apoderado especial, se debe relacionar el poder que lo acredita y adjuntar original).
3. Fotocopia de la cedula de identidad o pasaporte de la persona que firma la solicitud de comerciante.
4. Libros contables de la empresa: S.A. (Diario, Mayor, Actas y Acciones), Cía. Ltda. (Diario, Mayor y Actas)
5. Poder General de Administración, en papel sellado con C\$ 116.00 de timbres fiscales.
6. Poder Especial o general judicial, en papel sellado con C\$ 81.00 timbres fiscales correspondiente (si lo requiere el usuario).
7. Pago de aranceles correspondientes.

Cabe destacar que la empresa en estudio cumple con cada acápite de la Base Legal y Normativa que se ha mencionado.

3.2.Generalidades del Control Interno

3.2.1. Definición de control interno

Según explica el docente y contador público (Torrez, 2016), explica que el sistema de control interno es definido como el conjunto de procedimientos a seguir para el manejo adecuado de cada una de las actividades de la organización, y este se encuentra integrado por un esquema de organización en conjunto con los planes, métodos, principios, normas y procedimientos de la organización; para procurar una eficiente ejecución de las actividades de operación y administración y que estas se lleven a cabo de acuerdo a las normas legales y constitucionales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección.

Dichos procedimientos son llevados a cabo por cada una de las personas miembros de la entidad desde la administración hasta el obrero, con la finalidad de tener un grado más alto de fiabilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la entidad en cuanto a la operabilidad.

3.2.2. Objetivos del control interno.

Los objetivos del control interno son alcanzar de manera adecuada los objetivos trazados por la dirección de la empresa y estar preparados por las múltiples amenazas que puedan surgir en el camino y que dificulten alcanzar la meta, el control interno debe de plantear planes de acción ante amenazas inherentes en los procesos productivos, debe de plantear estrategias para que cada una de las áreas rinda adecuadamente en sus resultados y debe garantizar eficientemente el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En definitiva, el control del flujo de efectivo consiste en el cálculo de las entradas y salidas de efectivo con los siguientes objetivos:

1. Conocer los sobrantes y faltantes de dinero y tomar las medidas adecuadas de inversión o financiación.
2. Identificar el comportamiento del flujo de efectivo por entradas, salidas, inversión y financiamiento y establecer un control permanente sobre los mismos.
3. Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y pago.
4. Medir la liquidez de cualquier organización.

Manejar eficientemente el flujo de caja significa tener un control sobre los cobros y pagos, así como los libros financieros del negocio. Además de los métodos de control, el establecimiento de políticas de crédito efectivas y la optimización de los pagos mediante sistemas automatizados resultan de gran ayuda para mejorar el proceso. (TERUEL, 2014)

3.2.3. COSO 2013

COSO por sus siglas en inglés Committee of Sponsoring Organizations the Tradeway Commission, es una organización compuesta por organismos privados, establecida en los EE. UU., dedicada a proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales de:

1. Gestión ejecutiva y de gobierno,
2. Ética empresarial,
3. Control interno,
4. Gestión del riesgo empresarial,
5. Control del fraude, y
6. Presentación de informes financieros.

3.2.3.1.Evolución del Modelo COSO.

1992: Publicación del Internal Control – Integrated Framework (Informe COSO o COSO I), como un marco integrado para ayudar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno.

2004: se publica el Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) o COSO II, permitiendo a las compañías mejorar su gestión de control interno mediante un proceso más completo de gestión del riesgo.

2013: publicación del modelo COSO III, actualizado en el modelo COSO ERM 2017, que mejora el Marco Integrado para permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. (CONSULTORIA, 2020)

3.2.3.2.Propósito del Modelo COSO.

Como se señaló en el apartado de la historia, COSO no surge a raíz de la emisión de la Ley Sarbanes Oxley por lo que sus propósitos no están limitados exclusivamente a la certeza sobre los estados financieros; sino a objetivos mucho más amplios, pero todos con el fin de que la empresa alcance de manera exitosa la misión para la que fue constituida. (VILLEDA, 2020)

Los objetivos básicos son:

- La eficiencia de las operaciones,
- El reporte de información financiera y, por último
- El cumplimiento y apego a regulaciones y Leyes.

3.2.4. Control Interno Contable y Administrativo

3.2.4.1. Control Interno Contable o Financiero.

El control interno contable también conocido como control financiero comprende el plan de la organización y las políticas y procedimientos concernientes a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a proporcionar una seguridad razonable de que:

1. Las operaciones y transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
2. Las transacciones se registran de conformidad con las políticas contables de la organización.
3. El acceso a los bienes y/o disposiciones solo se realiza con la autorización previa de la administración.
4. Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos. Por ejemplo, el inventario de mercancía.

El control interno es responsabilidad principal de la gerencia o máxima autoridad de la empresa. Específicamente en lo relativo al control interno financiero, la responsabilidad recae sobre el funcionario encargado de la dirección financiera ante la máxima autoridad de la entidad, quien debe velar porque este se ejecute correctamente (Barrios, 2021).

Aspectos importantes para asegurar un acertado control interno:

1. Segregación de funciones: no es adecuado que la distribución de funciones en una entidad permita a un colaborador, en el curso normal de sus obligaciones, cometer y ocultar errores

o irregularidades. Lo anterior puede tener lugar, por ejemplo, cuando el mismo colaborador está encargado de registrar los gastos y a su vez de realizar los pagos a los proveedores; esta situación permitiría que el colaborador en cuestión pueda emitir o alterar el registro de un cheque, con o sin intención, sin ser fácilmente descubierto. Además, si la misma persona concilia la cuenta bancaria, la omisión de registro de cheques puede ocultarse por medio de una conciliación incorrecta.

2. Ejecución de operaciones económicas: se debe obtener la seguridad razonable de que las operaciones han sido ejecutadas y autorizadas por personas que actúan dentro del límite de su responsabilidad. Por ejemplo, los reportes de recepción y las facturas de los proveedores pueden ser comparadas con las órdenes de compra al aprobar la documentación relativa a los pagos; más aún, los cheques pagados pueden compararse con los documentos aprobados, ya sea individual o colectivamente.
3. Registro de las transacciones: las transacciones deben registrarse en las cuentas apropiadas en el período en el cual hayan sido ejecutadas. Para efectos de la definición de control interno contable, el objetivo es permitir la preparación de estados financieros de conformidad con el marco de información financiera que aplique la entidad.
4. Comparación de registros con los activos: las políticas que exigen la comparación de las cantidades registradas con los bienes físicos permiten determinar si lo real coincide con lo registrado. Ejemplos típicos de este tipo de control son los arqueos de efectivo, las conciliaciones bancarias y los inventarios físicos. (Barrios, 2021)

3.2.4.2. Control Interno Administrativo.

Comprende los planes, políticas y procedimientos concernientes a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y operaciones por parte de la gerencia. El objetivo es fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de las políticas prescritas por la gerencia y el logro de las metas programadas.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de estos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo. De igual manera, se puede decir que el control interno solo existe cuando la administración puede confiar en una autoverificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos a las operaciones normales

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), debe poseer una organización compatible con su razón de ser, es decir, debe cumplir con el proceso administrativo de planeamiento, organización, dirección y control.

Por ejemplo, la operación o transacción de vender conlleva los siguientes pasos: aceptación del pedido, despacho de la mercancía, facturación y, por último, cobranza. Esta sola operación exige que se dicten políticas para reglamentar cada uno de estos pasos; asimismo, la autorización para llevarlos a cabo nace de la gerencia, la cual puede ser delegada a otros funcionarios sin perder su responsabilidad. A su vez, cada paso precisa su respectiva aprobación, la cual indica que se han satisfecho las condiciones de la autorización para efectuarlo. (Barrios, 2021)

Características de los sistemas de control interno administrativo

1. De organización: control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega la autoridad, el cual considera dos técnicas principales de

control organizativo: estructura organizativa y delegación de autoridad. En este sentido, debe orientar sobre temas como las relaciones jerárquicas, las responsabilidades asignadas a cada puesto y los límites de autoridad de los individuos clave en cada función.

2. De operación: control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades. (Barrios, 2021).

3.2.5. Componentes del control interno

A como se explicó anteriormente en las generalidades del control interno el modelo COSO 2013 ofrece 5 componentes de control de los cuales se habla brevemente a continuación.

3.2.5.1. Entorno de control.

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.

Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de

gerencia y el compromiso. Un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Por esta razón, este componente tiene una influencia muy relevante en los demás componentes del sistema de control interno, y se convierte en el cimiento de los demás proporcionando disciplina y estructura. (Martínez, 2017)

Una organización que establece y mantiene un adecuado entorno de control es más fuerte a la hora de afrontar riesgos y lograr sus objetivos. Esto se puede obtener si se cuenta con:

1. Actitudes congruentes con su integridad y valores éticos.
2. Procesos y conductas adecuados para la evaluación de conductas.
3. Asignación adecuada de responsabilidades.
4. Un elevado grado de competencia y un fuerte sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

De esta manera, el entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como:

1. La integridad y los valores éticos de los recursos humanos,
2. La competencia profesional,
3. La delegación de responsabilidades,
4. El compromiso con la excelencia y la transparencia,
5. La atmosfera de confianza mutua,
6. La filosofía y estilo de dirección,
7. La estructura y plan organizacional,
8. Los reglamentos y manuales de procedimientos,



9. Las políticas en materia de recursos humanos y
10. El Comité de Control.

3.2.5.2.Evaluación de riesgo.

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos. (Martínez, 2017)

3.2.5.3.Actividades de control.

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos.

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno.

Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como los tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:

1. Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
2. Minimizar el impacto de las consecuencias de estos.
3. Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades en las actividades de control, debido a esto es necesario que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo. (Martínez, 2017)

3.2.5.4. Información y Comunicación.

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.



La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos. La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. Por ejemplo, toda la información presentada a la Dirección con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado y las tendencias en reclamaciones.

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información.

Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades. Es por esto por lo que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
2. Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
3. Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
4. Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
5. Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto

hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control.

La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Para esto se tiene en cuenta:

1. Integración de la información con las operaciones y calidad de la información, analizando si ésta es apropiada, oportuna, fiable y accesible.
2. Comunicación de la información institucional eficaz y multidireccional.
3. Disposición de la información útil para la toma de decisiones.
4. Los canales de información deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde con las necesidades de información internas y externas.

La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video.

Cuando se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades, e involucra personal, procesos, datos y/o tecnología, que permite que la organización obtenga, genere, use y comunique transacciones de información para mantener la responsabilidad y medir y revisar el desempeño o progreso de la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos. (Martínez, 2017)

3.2.5.5. Supervisión.

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

1. Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
2. Evaluaciones separadas.
3. Condiciones reportables.
4. Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes.

Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros. (Martínez, 2017)

3.2.6. Principios y puntos de enfoque.

En el próximo cuadro se presenta la relación entre los componentes, los principios y los puntos de enfoque para cada uno. Los puntos de enfoque representan las características importantes de cada principio, lo que permite que sean más fáciles de entender y que la entidad pueda evaluar si el principio está presente y funcionando en su sistema de control interno. (Martínez, 2017)

Para determinar que el Sistema de Control Interno es efectivo se requiere que los cinco componentes y los principios estén presentes y funcionando:

1. Presente: la determinación de que los componentes y los principios relevantes existen en el diseño y la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.
2. Funcionando: la determinación de que los componentes y los principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.

No todos los puntos de enfoque son requeridos para valorar la efectividad del sistema de control. La administración puede determinar que algunos de estos no son relevantes y puede identificar y considerar otros.

De esta manera, el Marco Integrado de Control Interno facilita la labor de diseño y supervisión del Sistema de Control Interno y permite comprender con más claridad el contenido, significado y el impacto que los Sistemas de Control Interno implementados tienen al momento de mitigar los riesgos de la organización.



Tabla 1: Matriz puntos de enfoque de los principios de cada componente

COMPONENTE	PRINCIPIOS	PUNTOS DE ENFOQUE
I. ENTORNO DE CONTROL	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Establece el tono de la gerencia. la Junta Directiva, la Alta Gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y los refuerzan en sus actuaciones.
		Establece estándares de conducta. La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.
Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados.		
Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.		
	2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del	Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.



	desempeño del sistema de control interno.	Aplica experiencia relevante. La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.
		Conserva o delega responsabilidades de supervisión.
		Opera de manera independiente. La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.
		Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración: <ul style="list-style-type: none"> • Entorno de Control: establece integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta. • Evaluación de Riesgos: monitorea las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión



		<p>del control interno por parte de la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Control: provee supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control. • Información y Comunicación: analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad. • Actividades de Supervisión: evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y mejoramiento de la administración de las deficiencias.
	<p>3. La dirección establece con la supervisión del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva consideran las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos</p>
		<p>Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de</p>



		<p>información para gestionar las actividades de la entidad</p> <p>Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva: conserva autoridad sobre las decisiones significativas y revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades. • Alta Dirección: establece instrucciones, guías, y control habilitando a la administración y otro personal para entender y llevar a cabo sus responsabilidades de control interno. • Administración: guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la Alta Dirección dentro de la entidad y sus subunidades.
--	--	--



		<ul style="list-style-type: none"> • Personal: entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control relacionadas con sus respectivos niveles de la entidad, la información esperada y los flujos de comunicación, así como las actividades de monitoreo relevantes para el cumplimiento de los objetivos. • Proveedores de servicios externos: cumple con la definición de la administración del alcance de la autoridad y la responsabilidad para todos los que no sea empleados comprometidos.
	<p>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización</p>	<p>Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias. La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.</p>



		<p>Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p>
		<p>Planea y se prepara para sucesiones. La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.</p>
	<p>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos</p>	<p>Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p>
		<p>Establece medidas de desempeño, incentivos y premios. La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta</p>



		<p>esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.</p>
		<p>Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p>
		<p>Considera presiones excesivas. La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño</p>
		<p>Evalúa desempeño y premios o disciplina los individuos. La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia</p>



		esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado
II. Evaluación de riesgos	6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	Objetivos Operativos: <ul style="list-style-type: none"> • Refleja las elecciones de la administración. • Considera la tolerancia al riesgo. • Incluye las metas de desempeño operativo y financiero. • Constituye una base para administrar los recursos.
		Objetivos de Reporte Financiero Externo: <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los estándares contables aplicables. • Considera la materialidad. • Refleja las actividades de la entidad.
		Objetivos de Reporte no Financiero Externo: <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los estándares y marcos externos establecidos. • Considera los niveles de precisión requeridos. • Refleja las actividades de la entidad.
		Objetivos de Reporte interno: <ul style="list-style-type: none"> • Refleja las elecciones de la administración.



		<ul style="list-style-type: none"> • Considera el nivel requerido de precisión. • Refleja las actividades de la entidad.
		<p>Objetivos de Cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refleja las leyes y regulaciones externas. • Considera la tolerancia al riesgo.
	7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar	<p>Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales. La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.</p>
		<p>Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.</p>
		<p>Involucra niveles apropiados de administración. La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.</p>
		<p>Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización.</p>
		<p>Determina la respuesta a los riesgos. La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.</p>



	<p>8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos</p>	<p>Considera varios tipos de fraude: La evaluación del fraude considera el Reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de los registros de información, u otros actos inapropiados.</p>
		<p>La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.</p>
	<p>9. La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno</p>	<p>Evalúa cambios en el ambiente externo. El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera</p>
		<p>Evalúa cambios en el modelo de negocios. La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, composiciones alteradas dramáticamente de las líneas existentes de negocios, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.</p>



		<p>Evalúa cambios en liderazgo. La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno.</p>
<p>III. Actividades de control</p>	<p>10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos</p>	<p>Se integra con la evaluación de riesgos. Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.</p>
		<p>Considera factores específicos de la entidad. La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.</p>
		<p>Determina la importancia de los procesos del negocio. La administración determina la importancia de los procesos del negocio en las actividades de control.</p>
		<p>Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control. Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección.</p>



		<p>Considera en qué nivel las actividades son aplicadas. La administración considera las actividades de control en varios niveles de la entidad.</p>
		<p>Direcciona la segregación de funciones. La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas.</p>
	<p>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</p>	<p>Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología: La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología.</p>
		<p>Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante: la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.</p>
		<p>Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad: la dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los</p>



		derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas.
		Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología: la dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.
	12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos.	Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración: la administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.
		Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos: la administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.



		<p>Funciona oportunamente: el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.</p>
		<p>Toma acciones correctivas: el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.</p>
		<p>Trabaja con personal competente: personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención.</p>
		<p>Reevalúa políticas y procedimientos: la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario.</p>
<p>IV. Información y comunicación</p>	<p>13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno</p>	<p>Identifica los requerimientos de información: un proceso está en ejecución para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p>Captura fuentes internas y externas de información: los sistemas de información capturan fuentes internas y externas de información.</p>



		<p>Procesa datos relevantes dentro de la información: los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.</p>
		<p>Mantiene la calidad a través de procesamiento: los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.</p>
		<p>Considera costos y beneficios: la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada están acorde con, y apoyan, el cumplimiento de los objetivos.</p>
	<p>14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno</p>	<p>Comunica la información de control interno: un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.</p>
		<p>Se comunica con la Junta directiva: existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad.</p>



		<p>Proporciona líneas de comunicación separadas: separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p>
		<p>Selecciona métodos de comunicación relevantes: los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información.</p>
	15. La organización se comunica con los grupos de interés externo sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	<p>Se comunica con grupos de interés externos: los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y demás partes externas.</p>
		<p>Permite comunicaciones de entrada: canales de comunicación abiertos permiten los aportes de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la administración y Junta Directiva información relevante.</p>
		<p>Se comunica con la Junta Directiva: la información relevante resultante de evaluaciones</p>



		<p>conducidas por partes externas es comunicada a la Junta Directiva.</p> <p>Proporciona líneas de comunicación separadas: separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p> <p>Selecciona métodos de comunicación relevantes: los métodos de comunicación consideran el tiempo, público, y la naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias.</p>
V. Actividades de supervisión – monitoreo	16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando	<p>Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes: la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>Establece un punto de referencia para el entendimiento: el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.</p> <p>Uso de personal capacitado: los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes</p>



		<p>tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.</p> <p>Se integra con los procesos del negocio: las evaluaciones continuas son construidas dentro de los procesos del negocio y se ajustan a las condiciones cambiantes.</p> <p>Ajusta el alcance y la frecuencia: la administración cambia el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo el riesgo.</p> <p>Evalúa objetivamente: las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.</p>
	<p>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda</p>	<p>Evalúa resultados: la Administración o la Junta Directiva, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.</p>



		Comunica deficiencias: las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda.
		Supervisa acciones correctivas: la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente.



3.3. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo, flujo de fondos o cash Flow en inglés, se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa (Vasquez Burguillo, 2015).

Por lo tanto, el flujo de efectivo permite realizar previsiones, una mejor gestión en las finanzas, toma de decisiones y en el origen de los ingresos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de una empresa. Es de esta forma que el detalle presentado en el flujo de efectivo forma parte integral del Estado de Flujo de Efectivo, en donde se muestra de forma más completa la utilización de todos los recursos, tanto en las actividades de operación, inversión y financiación, con el objetivo de conciliar los saldos iniciales y finales de ese período entorno a la aplicación del dinero.

Es importante mencionar que conocer el flujo de efectivo presenta información financiera muy valiosa a la empresa, por este motivo, es necesario que todas las compañías brinden una especial atención a este informe.

3.3.1. Antecedentes del flujo de efectivo

En esta entrada se relatan los precedentes que fueron dando vida a lo que hoy se conoce como flujo de efectivo, y a la vez como este evolucionó posteriormente en un estado financiero, el Estado de Flujo de Efectivo.

3.3.1.1. El origen de los gastos y de los ingresos

Desde que se empezó a controlar el dinero, surgió la necesidad de clasificar el gasto (las salidas) de los ingresos (las entradas). La economista Mar Calvo en su Blog digital *Captio* explica que la contabilidad de gastos e ingresos es una herramienta fundamental para conocer el buen

estado de salud de tu empresa. Lo ideal es elaborar este balance todos los meses y reforzarlo con un resumen anual, donde vengán anotados desde las ventas y los préstamos hasta los conceptos de alquiler, suministros, imprevistos o nóminas (Calvo, 2018).

Es así como se empieza a estudiar el comportamiento del dinero, por medio de la palabra “flujo”, Para (Fernández de la Cigoña, 2021) el flujo monetario: “es el que genera el movimiento de dinero al moverse de unos agentes a otros, cuando intercambian factores de producción o bienes y servicios” (Párr. 5). Esto explica que la reunión de las transacciones del dinero dio como producto un Flujo de efectivo. En este documento contable se debería anotar todas las entradas y salidas de dinero mensuales para poder conocer el resultado.

3.3.1.1.1. Términos Contables

Entonces surge la necesidad de conocer bien algunos conceptos y de diferenciarlos entre sí, la economista María (Calvo, 2018) define que:

Ingresos: Es la entrada de dinero. Esto se consigue, principalmente, mediante las ventas de productos o servicios. Otros ingresos pueden ser los intereses generados por ciertas inversiones, la subvenciones, los ingresos generados por alquileres o venta de inmuebles propiedad de la empresa y/o las comisiones.

Gastos: Para que una empresa obtenga ingresos tiene que realizar un esfuerzo económico, como pagar las nóminas a sus trabajadores, comprar material, contratar publicidad, pagar el alquiler, las comisiones de los bancos y los seguros, hacer frente a los gastos de viaje de los trabajadores o abonar las facturas de los suministros. Todo eso son gastos.



El resultado: Es la cifra que sale de restar la suma de los gastos a la suma de los ingresos. $\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Resultado}$.

En el Blog se sigue explicando la autora respecto a las diferencias de términos, primero se tiene el gasto y pago. Una cosa es tener un gasto y otra pagarlo. Ella plantea un ejemplo respecto a la diferencia de estos términos: Tu empresa le compra a un proveedor material (gasto), pero si haces el abono a 30 días, has recibido el pedido, pero todavía no lo has pagado. Segundo, está el término de ingreso y cobro. Del mismo modo, tu empresa puede haber vendido cientos de unidades de un producto (ingresos) y cobrar el dinero en el momento o tener que esperar un tiempo hasta que el cliente haga el pago (Calvo, 2018). Por tanto, aunque teóricamente haya unos ingresos, no se habrá producido el cobro hasta que el dinero no entre en caja.

También se presenta la diferencia entre gastos y costos. El coste, por su parte, tampoco debe ser confundido con el gasto. Mientras que este último es el dinero que se va en las compras, el coste es el consumo de los factores productivos que redundarán en una transformación económica. Se podría decir que el gasto es el resultado de sumar el coste más la inversión.

Comprender estos términos contables es muy importante para los emprendedores, autónomos o para aquellos que no dominan la contabilidad, porque en su momento tomarán decisiones, basándose en información contable propia o que otros les proporcionen. Igualmente, es necesario para lograr una buena planificación y control de sus operaciones.

Una vez que se logró normalizar el procedimiento contable de clasificación y registro del flujo de efectivo, fue necesario para las compañías encontrar la forma de revelación y presentación de la información, refiriéndose al informe financiero *Estado de Flujo de efectivo*.

3.3.1.2. Inicios del Estado de Flujo de Efectivo

Según lo leído en la Revista digital InterSedes (Vargas Soto, 2008) respecto al surgimiento del estado de Flujo de efectivo a inicios de 1960 se conocía como:

El Estado de Flujo de Efectivo, tuvo su origen en lo que se llamó en un inicio el Estado de Dónde se obtuvo [el efectivo] y a donde fue a Parar, que consistía en un análisis sencillo de aumentos y disminuciones de las diferentes partidas del Balance de Situación o General. Posteriormente, el nombre cambió a “Estado de los Recursos”. Este estado fue tomando tal importancia que en 1961 el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA, por sus siglas en inglés) patrocinó una investigación en esta área y el estudio recomendó que el estado de los recursos fuera incluido en todos los informes anuales que se destinaran a los accionistas y que formaran parte en la opinión del Auditor.

El Consejo de Principios de Contabilidad (APB, por sus siglas en inglés) en 1963 emite la opinión APB N°3 en la cual se cambia el nombre a “Estado del Origen y Aplicación de los Recursos” pero que era complementario por lo cual no era obligatorio (P. 2).

Posteriormente, el Consejo emite la APB N°19 en 1971, la que dejaba sin efecto la APB N°3, cambiando el nombre del estado y obligando a la presentación de un “Estado de Cambios en la Situación Financiera” como parte integral de los estados financieros y debía estar incluido en la opinión del auditor. Lo anterior, se debió a la solicitud que las empresas, bolsas de valores y en general los usuarios de los estados financieros, realizaron de la información mostrada por este estado.

En 1973 se crea el Consejo de Normas de la Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés), es un consejo privado e independiente y desaparece el APB. Es así como este Consejo, determina que el Estado de cambios en la Situación Financiera” tiene una serie de debilidades

cuando se presentan problemas en la economía, ya que se perdía comparabilidad entre los estados de diferentes años.

Adicionalmente, la definición de “fondos” podía tomar varios significados, como, por ejemplo: efectivo, efectivo e inversiones, activos de realización rápida, capital de trabajo, y otros. Por lo anterior del 15 de julio de 1988 el FASB el pronunciamiento FAS95 y cambia del “Estado de Cambios en la Situación Financiera” al “Estado de Flujos de Efectivo”, se debe incluir este estado en el juego completo de estados financieros que la empresa emita para uso externo, las organizaciones sin fines de lucros están exentas. Este nuevo estado elimina la ambigüedad de la definición de “fondos”, estableciendo los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, que 1- convertibles por sumas de efectivo ciertas y 2- con un mínimo riesgo por variaciones en las tasas de interés.

3.3.2. Definición del flujo de efectivo

“El flujo de efectivo es el resultado de comparar el conjunto de cobros y de pagos que se producen en un período de tiempo determinado” (Castro, 2021)

Ampliando un poco dicho concepto, el flujo de efectivo es el proceso de control de las entradas y salidas del efectivo, que a su vez permite la creación de un informe también conocido como Cash Flow o flujo de caja, el cual determina los ingresos que se pueden generar en una empresa durante un tiempo determinado, así como los gastos, costos y todas aquellas obligaciones que surgen a lo largo del desarrollo de ésta.

Con estas definiciones se llega a la comprensión de que muchas veces hay un concepto errado acerca del flujo de efectivo, se cree que abarca únicamente las entradas y salidas de la cuenta de “Caja”, la norma ha especificado que el alcance es mucho más amplio, incluye las entradas y salidas

del rubro de efectivo y equivalentes de efectivo. Es decir que es el dinero que entra y sale de las cuentas de la empresa, y dependiendo de las operaciones en base a las que se calcule así será el tipo de flujo.

Respecto al Efectivo y equivalentes de efectivo como tal, se menciona que se tienen más que para propósitos de inversión o similares, para cumplir los compromisos de pago a corto plazo. Para que una inversión financiera pueda ser calificada como equivalente al efectivo debe poder ser fácilmente convertible en una cantidad determinada de efectivo y estar sujeta a un riesgo insignificante de cambios en su valor.

3.3.3. Importancia del flujo de efectivo

El flujo de efectivo es uno de los pilares en la administración de cualquier empresa, porque que representa las entradas y salidas de efectivo, producto de la operación diaria de una compañía, por ello es importante lograr un buen control en su manejo y evitar posibles errores. Según (Ontiveros, 2015) el flujo de efectivo es “una herramienta vital para controlar los ingresos y egresos, de tal forma que permite enfrentar las obligaciones diarias, al tiempo que sirve para medir los fondos con los que dispone la entidad” (Párr. 2).

He aquí, donde radica su principal importancia, es un instrumento de control que sirve como una memoria de cálculo para la toma de decisiones entorno al efectivo, en su forma más completa se presenta como un Estado de Flujo de Efectivo, volviéndose en un reporte financiero indispensable para la toma de decisiones.

3.3.4. Proceso de elaboración del flujo de efectivo

Como primer punto, la revista financiera (Entrelíneas S.R.L, 2017), plantea que es necesario considerar que el elaborar un Flujo de Caja, no es un simple ejercicio matemático, sino que



representa una responsabilidad, pues deben seguirse ciertos procedimientos, que ayuden a tener una información confiable.

A efectos de elaborar un Flujo de Caja o Cash Flow, según se detalla en la misma revista, se debe observar la siguiente estructura:

1. Saldo inicial.

Como todo presupuesto, debemos partir de un saldo inicial de caja, el cual es el punto de inicio para elaborar el Flujo de Caja.

2. Ingresos.

El rubro Ingresos del Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que ingresarán a la empresa fruto de sus actividades ordinarias, así como de aquellas extraordinarias. Entre estas tenemos:

- a) El ingreso obtenido por las ventas al contado.
- b) Las cobranzas realizadas por las ventas al crédito.
- c) Los ingresos efectivamente obtenidos por la venta de activos fijos, o por actividades distintas al objetivo social de la empresa

Es importante mencionar que la proyección de los ingresos se basa normalmente en el Presupuesto de Ventas.

3. Egresos.

El rubro Egresos del Flujo de Caja, contiene las proyecciones de efectivo que saldrán de la empresa fruto de sus actividades. Entre éstas tenemos:

- a) Las salidas de dinero por las compras al contado.



- b) Los pagos por las compras al crédito
- c) Los pagos por los gastos administrativos y de ventas
- d) Los pagos al personal de la empresa
- e) Los pagos de los tributos.
- f) La proyección de los egresos se basa normalmente en el Presupuesto de Compras, Presupuesto de Gastos, la política de créditos por parte de los proveedores, entre otros elementos.

4. Flujo de Caja Económico.

El Flujo de Caja Económico representa la capacidad de la empresa de generar efectivo sin considerar los préstamos y amortizaciones. Se calcula por la diferencia entre el saldo inicial y los ingresos menos los egresos.

5. Financiamiento.

Este rubro refleja los ingresos derivados por los financiamientos obtenidos, así como por los egresos para amortizar dichos financiamientos. Continúan mencionando la revista económica que también es necesario hacer un flujo de efectivo proyectado como una variante que permita estimar números a futuro. Sirve para anticiparse a algún déficit futuro, evaluar una ganancia extra o una inversión para hacer crecer cualquier entidad. Pero si lo que se busca es controlar más las actividades relacionadas al efectivo es necesario elaborar un Estado de Flujo de efectivo, en vez de solo un flujo a nivel de caja.

6. Flujo de Caja Financiero (Saldo Final).

Representa el efecto del financiamiento en la liquidez de la empresa. Es el resultado aritmético del saldo inicial, de los Ingresos, Egresos y del Financiamiento de un período, y a la vez constituye el Saldo Inicial del siguiente período.

3.3.5. FODA

El FODA es una técnica para analizar los entornos internos y externos de una organización a través de la identificación y evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis FODA implica una destilación de los hallazgos de una auditoría interna y externa que llama la atención, desde una perspectiva estratégica, a las fortalezas y debilidades críticas de la organización y las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización (Reaburn, 2021).

En el reconocido Blog (Tesis y Másters, 2019) se publicó un artículo en que se aborda cómo utilizar este análisis, y menciona que cada emprendimiento tiene sus fortalezas y sus debilidades, y en este sentido, ningún negocio puede ser indiferente a lo que sucede en su entorno. Dice que lo que intenta solucionar el análisis FODA son las oportunidades y desequilibrios que puede presentar un mercado en particular, y añade que este tipo de análisis puede ser el indicado para realizar una evaluación del desempeño de una compañía o de un sector particular de ella.

En la actualidad, este tipo de análisis se convierte en una herramienta indispensable para la evaluación de cómo responde la parte interna de una organización. Con esto quiere decir que se pueden detectar las mejores formas de posicionarse frente a las amenazas y posibilidades externas. Se refiere a la competencia, los precios, sus asociados, entre otros factores.

La matriz FODA es de mucha utilidad porque al tener en un solo esquema de los aspectos positivos y negativos del análisis del entorno se pueden combinar elementos para generar



estrategias o recomendaciones que mejoren la situación inicial en un proceso llamado el *FODA Cruzado*.

(FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

La estrategia FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.

Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA, o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas, clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

La estrategia FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa solida deba enfrentar las amenazas del ambiente externo. Las estrategias DA son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

3.4.Planeación financiera

El concepto de la planeación financiera en el mundo nace en 1969, en una reunión en Chicago liderada por Loren Dunton, quien convoco a 13 personas que trabajan en el sector financiero para crear y liderar el concepto de la planeación financiera. Dunton creía apasionadamente que el mundo necesitaba profesionales cualificados y dedicados quienes le ayudaran a las personas a aprender a gastar, ahorrar, invertir, asegurar y proyectarse conscientemente hacia el futuro, para lograr la independencia financiera" (L Dunton, 2012).

Esta reunión fue un éxito y causó un movimiento en diferentes estados de los Estados Unidos donde el concepto fue aceptado. Hernando González, de la Junta Directiva de la ACPF, Asociación Colombiana de Planeación Financiera en su artículo una mirada a la historia habla sobre el libro de E. Denby Brandon Jr. y H. Oliver Welch "The History of Financial Planning", quien resume que, a partir de este encuentro en 1969, se creó un movimiento que en tan solo dos (2) años logra afiliar a tres mil (3.000) miembros, conscientes de la importancia de hacer "planeación financiera" a sus clientes (E. Denby Brandon Jr., 2009).

La planeación tiene como finalidad enfocarse en establecer los objetivos que se desean alcanzar dentro de la compañía, esto después de haber hecho un análisis de esta, y analizar qué clase de interacción tiene con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para el cumplimiento de los objetivos, a esas vías de les denomina estrategias y tácticas.

Después de analizar el estudio FODA de la empresa en el desarrollo de sus funciones de producción de bienes y servicios y su interacción con el medio ambiente, fija lo que tiene que hacer para quedarse en el negocio dentro del sector al que pertenece.

Algunos de los objetivos que pueden llegar a plantearse una empresa estan:



- 1) Plantear un esquema solido de ventas constante y de crecimiento en los ingresos.
- 2) Aumentar el número de productos que la empresa fabrica.
- 3) Ampliar el número de clientes a los que la empresa les vende.
- 4) Tener presencia en una mayor cantidad de lugares.

Diagnóstico del FODA: La planeación empresarial necesita una evolución de estos aspectos en el caso de la fuerza de las empresas, existen diversas variables concretas que incluyen en la solidez de la compañía, entre esos factores están:

- 1) Competidores.
- 2) Clientes.
- 3) Proveedores.
- 4) Bienes o servicios sustitutos.
- 5) Requisitos que el gobierno requiera.
- 6) Tecnología en el proceso de la empresa.

El análisis de la empresa y su relación con estos elementos permite identificar cuáles son los aspectos en que se encuentran debilidades y de acuerdo con los daños que pueden causar a la empresa se conviertan en amenazas.

3.4.1. Beneficios y Ventajas de la planeación financiera.

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos de financieros de una compañía, hacer proyecciones de diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable,

la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable para sus necesidades de financiamiento e inversión.

El análisis de la situación de actual de la empresa y el establecimiento de objetivos conduce a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión y de financiamiento de la compañía, debido a que los resultados de la empresa son productos de dichas decisiones.

Algunos de los beneficios que la empresa obtendrá mediante la planeación financiera es un mayor control sobre el análisis de la situación de la empresa, llevar el control si las decisiones tomadas están dando el resultado esperado en pro del cumplimiento de los objetivos de la compañía y si estas decisiones están mal enfocadas, esto propicia la creación de un plan de emergencia para ponerlo en marcha y poder cumplir los objetivos propuestos.

Una de las ventajas se debe a que obliga a la administración a incluir las posibles desviaciones de la ruta que se establece para la compañía a como argumenta James (Van Horne, 1997):

La mayor parte de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año, muchas preparan planes detallados para un año y planes financieros más generales para 3 a 5 años. Algunas compañías planean un futuro de 10 o más años. Las compañías de servicios públicos, que tienen plazos muy largos para el desarrollo de proyectos de capital hacen planes financieros mucho más largos que la mayor parte de las compañías.

El prever los diferentes escenarios y establecer acciones para cada uno de ellos, ayuda a la empresa a alinearse al medio ambiente para lograr el desarrollo empresarial. Para (Brealey, 1998):

Cuando una empresa prepara su plan financiero o piensa únicamente en los resultados más probables, sino también planifica lo inesperado. Esto se puede abordar de formas diferentes. Por

ejemplo, se puede llegar a las consecuencias del plan bajo las circunstancias más probables y luego utilizar un análisis de sensibilidad para variar los supuestos de uno a uno. También se pueden mirar las implicaciones de los diferentes escenarios posibles, por ejemplo, bajo un escenario probable unos tipos de interés altos pueden provocar ralentización del crecimiento económico y precios más bajos de las materias primas. En otros escenarios se puede imaginar una economía doméstica fuerte, una inflación alta, una moneda débil, entre otros. p.878.

Las empresas examinan los diferentes escenarios para usarse como base en el diseño del plan financiero empresarial, lo que hace razonable preguntar que conseguirá con el proceso de planeación, Según Rosset los beneficios de la planeación pueden resumirse en:

- 1) Facilita un examen de interacciones.
- 2) Exploración de opciones, pues analiza y compara muchos escenarios diferentes de manera consistente, puede evaluar varias opciones de inversión y financiamiento, y su impacto sobre los accionistas de la empresa.
- 3) Forma de evitar sorpresas y desarrollar planes sujetos a contingencias.
- 4) Forma de asegurar la factibilidad y consistencia interna, es una manera de verificar que las metas y planes son factibles e internamente consistentes, con frecuencia existirán metas en conflictos, por lo que, para generar un plan coherente, metas y objetivos tendrán que ser consecuentemente modificados, y tendrán que establecer prioridades.
- 5) Conclusión, porque obliga a la administración a pensar en metas y establecer prioridades, se dice en ocasiones que el plan financiero no funciona, pero la planeación si, pues se establece la dirección en la cual se debe viajar.

3.4.2. Clasificación de los planes de inversión

La planificación a largo plazo se debe plasmar en una sincronización cada vez más exacta a través de la coordinación entre la planificación anual y la planificación de caja. El número de factores que determinan la necesidad de capital circulante son varios entre ellos se encuentran: naturaleza del negocio, periodo de producción y costo de producto, velocidad de la rotación de inventario, rotación de cuentas por cobrar, plazo de las comprar plazo de las ventas expansión de del negocio, y otros.

Existen los planes financieros, que para Pierre (Conso, 1977) se clasifican como: Largo plazo (financiamiento e Inversión), los de corto plazo que por lo común se conocen como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y los de emergencia. El plan de desarrollo empresarial es el punto de partida para los demás planes, y representa la “síntesis de todos los proyectos elaborados y el cuadro donde se inscriben las principales decisiones financieras. Durante su construcción, además, se define la política financiera de la empresa” p. 484.

A continuación, un detalle más amplio de esta clasificación.

3.4.2.1. *Plan de largo Plazo. Financiamiento e Inversión*

El economista Lorenzo (Gitman, 2007) menciona que “El plan a largo plazo de la empresa se expresa de manera cuantitativa en forma de conjunto coherente de previsiones relativas a las aplicaciones y recursos a largo plazo. Estas previsiones se designan a menudo con la expresión: plan de inversiones y financiación”, p 483.

El objetivo del plan de es, cuantificar y obtener los recursos financieros permanentes que usara la empresa, lo cual le otorga un carácter en esencia financiero, en tanto que los presupuestos de operación constituyen un instrumento de gestión, del cual el responsable financiero solo extrae

información sobre el funcionamiento de la empresa. Otro autor continúa afirmando que “El plan de inversión y de financiación reúne las elecciones fundamentales materializadas por la empresa, pues las decisiones a largo plazo comprometen la existencia de esta al modificar su dimensión y orientación” (Hartley, 1998), p.12.

3.4.2.2.Planeación de Efectivo.

El plan de tesorería permite que el presupuesto de tesorería funcione de manera adecuada debido a que “El objetivo de la gestión de la tesorería es, asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago” (Gitman, 2007). Con el fin de evitar crisis de liquidez en la empresa, que son causados por los problemas del flujo de efectivo de la empresa. Adicionando a esto según Luis y José (De Urquijo y de la Fuente, 1977) en su libro de *Planificación financiera de la empresa* relatan que:

La situación mensual del presupuesto anual nos da ya un sincronismo aceptable para el planeamiento y resolución previos de las necesidades financieras de la empresa, sin embargo, el tesorero o cajero necesita de una previsión aún más minuciosa para poner en marcha, en el momento adecuado, los recursos precisos e incluso el caso de oscilaciones fuertes, promover decisiones de tipo general que eviten cualquier dificultad. p.223.

La base de la planeación de caja son las fechas de vencimiento de cobros y pagos, que se conocen previamente por los presupuestos de ingresos y egresos, a partir de los compromisos diarios de pagos y de ingresos, se deduce el estado financiero diario, y con él se prevén los ingresos y gastos futuros con sus vencimientos correspondientes y se determina la obtención de los faltantes e inversiones de los excedentes.

3.4.2.3. Planes financieros de emergencia.

Los planes de emergencia se hacen para hacer frente a la situación de emergencia o sucesos imprevistos que se presentan en las empresas, y deben prepararse con suficiente anticipación, para responder de forma adecuada a los puntos financieros y así lograr una respuesta más adecuada y con ello reducir el retraso en las propuestas de solución de los diferentes problemas que se pueden presentar.

3.4.3. Administración del dinero

La administración del dinero es una de las partes más importantes de su vida financiera. Saber cómo preparar un presupuesto, cómo gastar y cómo ahorrar puede ayudar a alcanzar las metas financieras, a librarse de las deudas y a aumentar los ahorros en cualquier empresa. Por lo que, a continuación, se detallan los aspectos fundamentales para mejorar la administración del dinero.

Familiarizarse con estas cuatro sugerencias podría ayudarle a cumplir con los pagos de sus cuentas mensuales, estar consciente de en qué gasta su dinero cada mes y establecer un plan sólido para alcanzar metas financieras futuras.

- 1) Sepa cuándo recibirá sus ingresos: Entienda cuándo recibirá su cheque de sueldo o sus beneficios. Algunos ingresos se reciben en el mismo momento, pero otros no son regulares.
- 2) Sepa qué cuentas debe pagar: Cree una lista de sus cuentas y cuándo vencen. Planifique tener suficiente dinero para pagar las cuentas cada semana o mes. Algunas compañías le permitirán cambiar la fecha de vencimiento para ayudarle a administrar su presupuesto.
- 3) Sepa en qué está gastando: Es importante saber en qué está gastando su dinero. Haga una lista de necesidades y deseos, y concéntrese solo en aquellas cosas que realmente necesita. Para obtener más detalles sobre los gastos, consulte el recurso Todo sobre sus gastos.

- 4) Conozca su estrategia de ahorro: Crear una estrategia de ahorro es importante para que sus gastos no superen sus ingresos. Elabore una estrategia de ahorro que aumente sus ahorros para emergencias, que normalmente equivalen a un período de 3 a 6 meses de sus gastos. Una estrategia de ahorro también puede ayudarle a ahorrar para futuras metas, como comprar un automóvil, hacer un viaje o liquidar deudas.

Sentirse cómodo(a) con estas cuatro sugerencias podría ayudarle a pagar sus cuentas mensuales, saber bien en qué gasta su dinero cada mes y establecer un plan sólido para alcanzar metas financieras futuras.

3.4.4. Programación de pagos

Una programación de pagos tiene como objetivo organizar, administrar y generar los pagos que se deben realizar a los proveedores en un periodo de tiempo determinado.

Se pueden usar diferentes formas para organizar el efectivo de la caja general y de las cuentas bancarias, de acuerdo con la disponibilidad con que cuenta la empresa. También es posible generar pagos electrónicos a las diferentes entidades financieras.

Se puede solicitar convenios, para que se pueda efectuar abonos en cuentas de los proveedores y un retiro del efectivo de las cuentas bancarias de la empresa, de acuerdo con los valores definidos en la programación de pagos.

3.4.4.1. Características de pagos

Los pagos deben contar con información para un mejor control y análisis en la conciliación de estados de cuentas con los proveedores.

- 1) Numeración de pagos.



- 2) Datos del proveedor.
- 3) Descripción del pago.
- 4) Fecha de pago.
- 5) Datos de documentos a pagar.
- 6) Datos de la entidad bancaria.
- 7) Centro de costos.
- 8) Responsable del pago.
- 9) Persona de contacto.
- 10) Tipo de transacción.

3.4.4.2. Modalidades de pagos

- 1) Pago con efectivo.
- 2) Pago con transferencia bancaria.
- 3) Pago con transferencia interbancaria.
- 4) Pago con cheque comercial.
- 5) Pago con cheque diferido.
- 6) Pago con cheque de gerencia.
- 7) Pago con pagare.
- 8) Pago con factura negociable.
- 9) Pago con factoring.
- 10) Pago con letras.
- 11) Pago con tarjetas de crédito.
- 12) Pago con tarjetas de débito.
- 13) Pago con cesión de crédito.



3.4.4.3. Flujo de programación de pagos

Con la finalidad de llevar lineamientos en los procesos dentro de las programaciones de pago se explica en breve un flujo regular dentro de una compañía.

El área de finanzas debe ser la encargada de realizar la programación de los pagos de las diferentes obligaciones frente a terceros, con la finalidad de tener eficiencia en las actividades de custodia, control y manejo en los desembolsos.

El área de tesorería y pagos realizara la programación según vencimiento de los comprobantes o en su defecto seria la caducidad del compromiso de la orden de compra, las cuales deben ser visadas por las diferentes gerencias que generaron la obligación ante terceros (Morales Castro & Morales Castro, 2014).

El visto final para el desembolso será colocado por la gerencia financiera y validada a su vez por la gerencia general, de esta manera se procederá según corresponda la modalidad de pago (cheque, transferencia, u otros).



IV. Preguntas Directrices

1. ¿En qué consiste una evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S.A en el periodo 2021?
2. ¿Qué contempla el marco legal y normativo de la empresa Constructora Ensueño S, A en el desarrollo de sus operaciones durante el periodo 2021?
3. ¿Cómo se desarrollan los procesos de control interno empleados en el flujo de efectivo de la empresa Constructora Ensueño S, A?
4. ¿Cuáles son los aspectos relacionados al flujo de efectivo de la Constructora Ensueño S, A que se pueden analizar mediante una matriz FODA?
5. ¿Qué propuesta se puede presentar como manual de procedimiento para un adecuado control interno del flujo de efectivo?

:

V. Operacionalización de variables

Objetivo general: Evaluar los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S.A en el periodo 2021.

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumento	Items
Describir el Marco Legal y Normativo de la empresa Constructora Ensueño S, A durante el periodo 2021.	Leyes y normas de Nicaragua.	Los marcos normativos son un conjunto de leyes, normas y reglamentos que son aplicables a las funciones o actividades que se planean llevar a cabo y que deben ser identificados para que las actividades se realicen de manera armónica, sin incurrir en riesgos de tipo legal, Acosta (2019).	Identificación de leyes y normas aplicadas al flujo de efectivo en la empresa Constructora Ensueño, S,A.	<ul style="list-style-type: none"> • Código civil de Nicaragua • Ley General De Los Registros Públicos. Ley N°. 698 • Ley General De Catastro Nacional. Ley No. 509 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	Acápites III Marco teórico, sección 3.1.1.1.
Valorar los procesos de control interno empleados en el flujo de efectivo de la empresa Constructora Ensueño S, A durante el periodo 2021.	Flujo de Efectivo Control Interno (CI)	<p>Se entiende por procesos de control interno al: Conjunto de procedimientos que se implementan con el fin de evitar o prevenir el fraude, promover la responsabilidad y garantizar la integridad de los datos financieros (Castro, 2022).</p> <p>El flujo de efectivo es el movimiento de dinero que se presenta en una empresa, es la manera en que el dinero es generado y aprovechado durante la operación de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación de los procesos de control interno actuales en la empresa. • Aplicación de cuestionario de cumplimiento de COSO, 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de manuales de control interno • Cumplimiento porcentual de CI a nivel empresa • Cumplimiento de CI a nivel de proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Cuestionario de cumplimiento de COSO • Análisis de gráficos 	Anexo 2. Anexo 3.

<p>Identificar los aspectos relacionados al flujo de efectivo de la Constructora Ensueño S.A mediante la aplicación de una matriz FODA durante el periodo 2021.</p>	<p>Matriz FODA</p>	<p>El FODA es una técnica para analizar los entornos internos y externos de una organización a través de la identificación y evaluación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza.</p> <p>El análisis FODA implica una destilación de los hallazgos de una auditoría interna y externa que llama la atención, desde la perspectiva estratégica, las fortalezas y debilidades críticas de la organización y las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una matriz FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Cruce de estrategias. • Análisis de las debilidades y fortalezas. • Estudio de las amenazas y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Matriz FODA 	<p>Sección 7.3 Matriz FODA</p> <p>Anexo 4.</p>
---	--------------------	---	---	---	--	--

VI. Diseño Metodológico

La preparación del diseño del estudio representa el punto donde se conectan las etapas conceptuales del proceso de investigación como el planteamiento del problema, el desarrollo del marco teórico y las hipótesis con las fases subsecuentes cuyo carácter es más operativo, esto es según lo dicho por Roberto (Hernández Sampieri, 2006).

Por ende, en este apartado se presenta las bases del estudio, la tipología del mismo y. La información preliminar de Constructora Ensueño S.A es la piedra angular de la información que se ha procesado, siendo un contenido real y de basto alcance de análisis.

6.1. Tipo de investigación

El presente estudio está orientada al enfoque cualitativo, puesto que la evaluación a los controles internos parte de la revisión y consulta bibliográfica para construir un marco teórico que sustenten los conceptos y procedimientos que se validarán en el cuestionario COSO.

Esta investigación es de tipo descriptiva, porque detalla los controles internos aplicados al proceso de flujo de efectivo que actualmente opera en Constructora Ensueño S.A en el año 2021. Es descriptiva porque se enrumbo desde un inicio en explicar los actuales manuales de procedimiento del efectivo para corroborar si estos cumplen con los elementos de control interno que permitan mejorar el desempeño organizacional y reducir riesgos.

6.1.1. Métodos y Técnicas

Esta investigación es de corte transversal porque está enmarcada en un período de tiempo, específicamente en el año 2021. Tiempo durante el cual se evaluaron las operaciones relacionadas con el efectivo de Constructora Ensueño S.A para determinar la utilización que se le da al mismo;

las entradas, las salidas, los soportes de las transacciones, los controles mantenidos ese tiempo y los informes que se presentan a la fecha, describiendo la situación en ese momento dado.

6.1.1.1. Métodos

Este estudio está realizado bajo el método inductivo. Inicia con la observación de la cual surgirán consideraciones que serán sometidas a pruebas y mecanismos de validación de datos, a través del paquete de aplicaciones de Microsoft Office, tales como Excel y Word. Siendo esto parte del método científico, para alcanzar conclusiones acertadas de la situación presente de la Constructora.

6.1.1.2. Técnicas

Las técnicas de investigación es más que nada la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, y como ya se mencionó el método de investigación fue de tipo inductivo. Para llegar a la realidad de la situación de Constructora Ensueño S.A respecto a los controles internos en el flujo de efectivo y lograr dar respuesta a la formulación de problema que se ha planteado, se enumeran las técnicas utilizadas.

6.1.1.2.1. La Entrevista

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador «investigador» y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

El éxito que se logre en la entrevista depende en gran medida del nivel de comunicación que alcance el investigador con el entrevistado; la preparación que tenga el investigador en cuanto a las preguntas que debe realizar; la estructuración de las mismas; las condiciones psicológicas del

investigado; la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado sobre la no filtración en la información que él está brindando; así como la no influencia del investigador en las respuestas que ofrece el entrevistado.

6.1.1.2.2. Cuestionario de Control Interno COSO 2013

Se ha tomado como herramienta de recolección de datos el cuestionario COSO, porque permitirá conocer de forma global el manejo que se le da al efectivo. Para esta tarea, se eligió el modelo 2013, adecuando cada uno de los ítems de los cinco componentes junto con sus principios, esta labor se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa con un equipo de cómputo a través de Excel.

6.1.1.2.3. Matriz FODA

Para el uso de la Matriz FODA como técnica de investigación se definirán las estrategias, comparando cada elemento de la matriz FODA con otro: las fortalezas con las oportunidades, para trazar el enfoque de éxito. Las fortalezas con las amenazas, para determinar el enfoque de reacción, y las oportunidades con las debilidades, para realizar una estrategia de adaptación. Por último, al evaluar las amenazas hay que trazar el enfoque de supervivencia. Una vez definidas las estrategias, se deberá llevar a cabo la ejecución del plan establecido.

6.1.1.2.4. MAPEO

En la Plataforma Tecnología para la Excelencia mencionan que esta es una técnica para analizar el proceso y determinar dónde y porqué ocurren fallos graves. El mapeo de un proceso es el primer paso que debe llevarse a cabo antes de evaluarlo. El Modelo para el análisis paramétrico y evaluación organizacional, más conocido como MAPEO, herramienta para el análisis

organizacional aplicable a los procesos, la cual posibilita además la mejora de cierto proceso una vez se haya detectado el área potencial (Arriaza, 2016)

6.1.2. Población y muestra

La Población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. Esta pertenece a un todo llamado Universo, y al fragmentarla en partes representativas, se obtiene lo que se conoce como Muestra.

6.1.2.1. Universo

El universo de esta investigación está representado como un todo por la empresa Constructora Ensueño S.A y sus diferentes áreas donde se coordinan y ejecutan las operaciones, donde existen un total de 25 trabajadores de los cuales 14 son del área operativa de construcción y, 7 son del área administrativa - contable y 4 de Arquitectura- Ingeniería Civil y Topografía. De igual manera se toma como población la documentación soporte y registros contables consultados en el año 2021, de las cuales existe un archivo o carpeta por cada mes.

6.1.2.2. Población

La población está representada por el personal del área administrativa – contable, debido a que son los encargados de los controles internos del tema en interés, el flujo de efectivo de la empresa. Y la población en tema de información contable es la cuenta de Efectivo de efectivo y equivalentes junto con su suficiente y adecuada documentación del año 2021.

6.1.2.3.Muestra

La selección de la muestra fue de forma intencional, la muestra seleccionada dependió del criterio profesional del investigador tomando en cuenta los elementos representativos de la población, siendo el punto específico las personas involucradas en funciones administrativas y contables del efectivo.

La muestra seleccionada en esta investigación está representada por 2 miembros del área administrativa, los que son el elemento clave porque de ellos depende la autorización de entradas y salidas de dinero, uno fue Gerencia administrativa-financiera y el otro fue el contador financiero.

6.2.Instrumentos de recolección de información

Las herramientas de recolección de información fueron variadas, sin embargo, la información se mantendrá sobre el mismo lineamiento de fuente primaria, el objeto de esto es recabar información de primera mano de los propietarios y administradores de la compañía, lo que luego se organizara y analizara en pro de las conclusiones y recomendaciones.

6.2.1. Fuentes primarias

Para las fuentes primarias, se contó con el testimonio oral grabado de ambos propietarios donde proveen de información básica de la empresa, su giro, dimensiones e historia, así como de sus problemáticas, esto no solo ayudó a enfocar de manera más eficiente el trabajo, sino que permitió una familiarización más pronta con la empresa.

6.2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes



secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. En este caso, la información está organizada que se recolecto de tal manera que se pudo analizar en un sentido más amplio, el flujo de efectivo de la empresa y los causales de su falta de disponibilidad de efectivo.

VII. Análisis de Resultados

Se presentan los resultados de la entrevista a los dos funcionarios de Constructora Ensueño S.A, así mismo la información encontrada se plasma en una matriz FODA y a su vez se muestra la información contable registrada durante el año 2021.

7.1. Marco Legal y Normativo aplicado por la Constructora Ensueño S.A en periodo comprendido 2021.

La empresa Constructora Ensueño S, A. cumple con lo contenido en la Ley General de Los Registros Públicos. Ley N°. 698, y el Código de Comercio de La República de Nicaragua en su arto. 3951, ya que cada venta de un lote con casa de habitación lleva intrínseco el proceso de desmembración para que el adquirente pase a ser dueño de unas de las viviendas que otorga el contrato de construcción de Constructora Ensueño S, A.

Mediante la entrevista se constató que el adquirente debe solicitar en el Registro Público el Certificado Relacionado de Propiedad, con el cual podrá conocer el historial registral del inmueble, y este está a la orden para los interesados.

Constructora Ensueño S, A brinda el certificado que contiene nombre del último propietario (ellos mismos), ubicación del área, número de la finca, número catastral y un resumen de las anotaciones, cargas, gravámenes y marginales vigentes de la propiedad. Con este documento, los compradores se aseguran de que la empresa es el titular del dominio, además de saber si la propiedad está libre de gravámenes, que evita cualquier fraude o pérdida para ellos como nuevos dueños.

Se encontró documentación específica de inscripción de una de las viviendas, entre la documentación estaba:

- Plano topográfico del lote
- Certificado Catastral autorizado y aprobado por Catastro Físico
- Solvencia municipal (Impuesto de Bien Inmueble) del año 2021 solicitada en la alcaldía Municipal de El Rosario
- Certificado de Avalúo Catastral y comprobante de pago del Impuesto de Transmisión de Bien Inmueble, emitido por la Dirección General de Ingresos.
- Nueva escritura de la propiedad
- Cedula del antiguo dueño (el propietario del residencial) y cedula del nuevo dueño.

Se confirmó que el nuevo propietario con esos documentos se presenta en el Registro Público para cotizar y luego pagar su derecho de inscripción y publicidad.

La legalidad de los procedimientos hace que se concreten las ventas. El flujo de efectivo de las ventas es registrado y declarado de acuerdo con lo establecido en la Ley No. 822, Ley de concertación tributaria. La empresa da total cumplimiento a la normativa acerca de las rentas de actividades económicas, declarando mensualmente sus impuestos en la DGI.

7.2.Procedimientos utilizados por la empresa Constructora Ensueño S.A

De conformidad con el objetivo específico número 2 en este estudio, se utilizó la entrevista y el cuestionario de control interno de acuerdo al Modelo COSO 2013 que fueron descritos en el diseño metodológico y marco teórico, tales instrumentos permitieron recabar información

fundamental acerca de los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S, A.

En primera instancia acerca del organigrama de la empresa, la empresa cuenta con líneas de autoridad, canales formales de comunicación, está dividida por departamentos y hay jefes en cada área con responsabilidades específicas. Para conocer la estructura organizacional de Constructora Ensueño S, A se aplicó entrevista a el Gerente Administrativa Financiera, respondiendo que si existe y que cada persona ejerce sus funciones asignadas.

Este organigrama está documentado de forma escrita y en él se representa la estructura organizativa, pero este no está integrado en el Manual administrativo y de procedimiento de control interno de la empresa.

Al preguntar sobre si los trabajadores conocen la misión y visión, se mencionó que el personal administrativo la maneja, pero las demás áreas la desconocen y que no se encuentra en un lugar visible. Tal asunto puede provocar que no se cumplan los objetivos de la Constructora.

Acerca de las políticas, como respuesta derivada de la entrevista, se mencionó que por escrito no se han definido políticas, aunque si se han bajado orientaciones específicas con las que trabajan cada uno del personal.

Este resultado indica que en la empresa no están establecidas de forma fija y documentada políticas que regulen sus procedimientos, lo que puede provocar que los empleados desconozcan de vez en cuando los propósitos de la Constructora o en la peor de las situaciones hagan lo que les deseen respecto a la ejecución de su trabajo. Acá surge la necesidad de que estas sean redactadas y

se den a conocer a cada empleado, y estos las puedan comprender para que su aplicación sea efectiva.

7.2.1. Control Interno, aplicado en las operaciones administrativas contables de la empresa Constructora Ensueño, S.A

7.2.1.1.Aspectos básicos del Efectivo de Constructora Ensueño S.A

A manera de indagación preliminar, se consultó a los entrevistados como primer punto la existencia de registros de los egresos de la empresa de al menos los últimos 6 meses del periodo 2021, además se les planteó que, si se cuenta con estos soportes de egresos, que pudieran indicarlos.

Ambos coinciden que si existen los registros que respaldan los egresos de la empresa. Del listado en mención al momento de la entrevista, se detallan los siguientes:

- 1) Vales de caja chica
- 2) Nómina de personal
- 3) Facturas de pagos
- 4) Recibos de los proveedores
- 5) Comprobantes de pago
- 6) Transferencias bancarias hechas a terceros
- 7) Minutas de retiros de las cuentas bancarias

Uno de los aspectos que se abordó por parte de la gerente administrativa es que habitualmente pequeñas salidas de caja quedan sin respaldo físico, solo una autorización por chat, cuando se trataba de pagos pequeños en efectivo como una recarga a un empleado, fotocopias o cosas así, que no superaran los C\$ 50.00.

Una vez enterados de ello, dentro de lo que es registro se indagó acerca de la existencia de un sistema de registros contables y si existiera que reportes genera. Como se sabe, además de archivar la documentación que respaldan las operaciones es muy importante el respaldo contable de las mismas, y que este enmarcado en normas fundamentales. En primer lugar, se debe respetar el momento de su contabilización, pues en principio todas las operaciones y sus justificantes se deben anotar en los libros en el momento en que tienen lugar, a final de mes como máximo.

Lo que se mencionó en la entrevista respecto a esta pregunta es la carencia de un sistema debido al costo que para ellos significa la descargar de un software de ese tipo, y la falta de preparación para administrarlo. Especificaron que los registros son de manera manual en archivos de Excel y que tienen un orden cronológico y correlativo.

Resumiendo, algunos ítems de investigación: se encontraron las siguientes situaciones; en la administración del efectivo están involucradas 3 personas, la gerente administrativa, el contador financiero, el auxiliar contable (el auxiliar contable que hace a la vez de responsable de caja chica y otras actividades de confianza). De la mayoría de las actividades no se supervisa un buen manejo del efectivo y una correcta ejecución de funciones, solo la gerente administrativa se encarga de la autorización de firmas (debido a que es también dueña del negocio).

Uno de los puntos de principal atención que se discutió en la entrevista es acerca de existencia en la compañía algún Manual de procedimientos del efectivo, algunas menciones que se les hizo fueron relacionadas a políticas de depósitos y mínimos permitidos.

En la entrevista, la gerente administrativa respondió que no existen manuales en la empresa, pero ella considera muy importante los manuales porque éstos norman y delimitan las diferentes



funciones y deberes de los trabajadores de acuerdo con el puesto que desarrollen, indican la manera, el tiempo, el lugar, los recursos y el fin de hacer las cosas, por ello son muy necesarios argumentó.

Al aplicar la observación y la revisión documental se pudo constatar que efectivamente no existen manuales de procedimiento, lo que constituye una debilidad al objetivo inicialmente trazado. Debido a que no contar con manuales que guíen paso a paso su quehacer diario, es un desafío para la verificación de las actividades u operaciones que están realizando, yendo a la deriva y sin una manera específica de procesar la información debido a la carencia de controles sobre el Flujo de Efectivo, que es el tema de investigación. Solo contando con políticas verbales y procedimientos hechos según el sentido común.

Hay varias áreas relacionadas al flujo de efectivo, pero a través de la técnica de MAPEO se muestra la forma en que se administra el dinero en el área de caja, debido a que es el foco principal de las entradas y salidas, y en dependencia de lo expuesto en el siguiente mapa se puede ver claramente fortalezas o debilidades en los controles internos:

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ENTRADAS DE EFECTIVO DE CONSTRUCTORA ENSUEÑO S, A

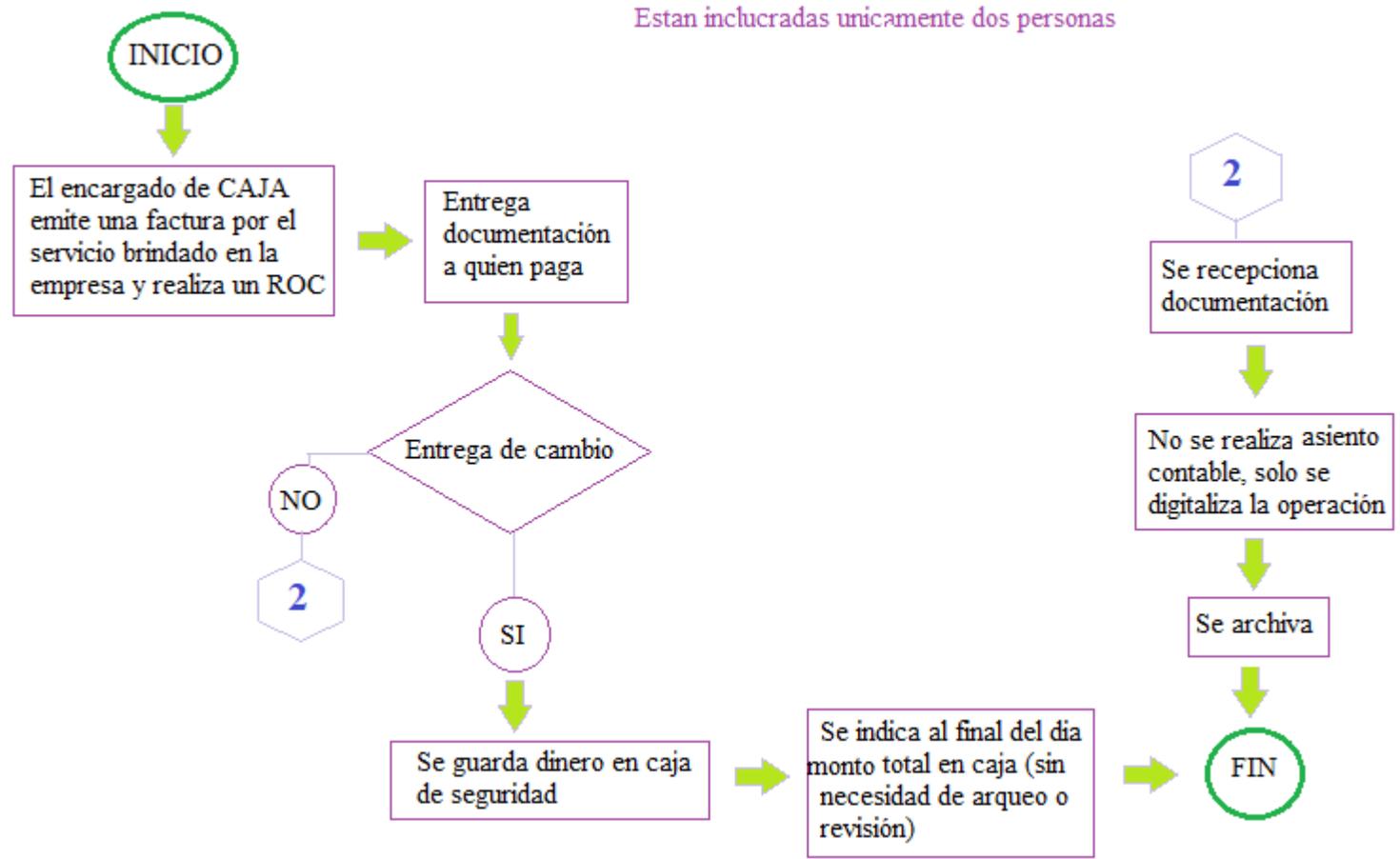


Ilustración 1: Procedimientos para las entradas de efectivo; Fuente: CE, S.A

PROCEDIMIENTOS PARA LAS SALIDAS DE EFECTIVO DE CONSTRUCTORA ENSUEÑO S, A

Estan involucrados unicamente dos personas

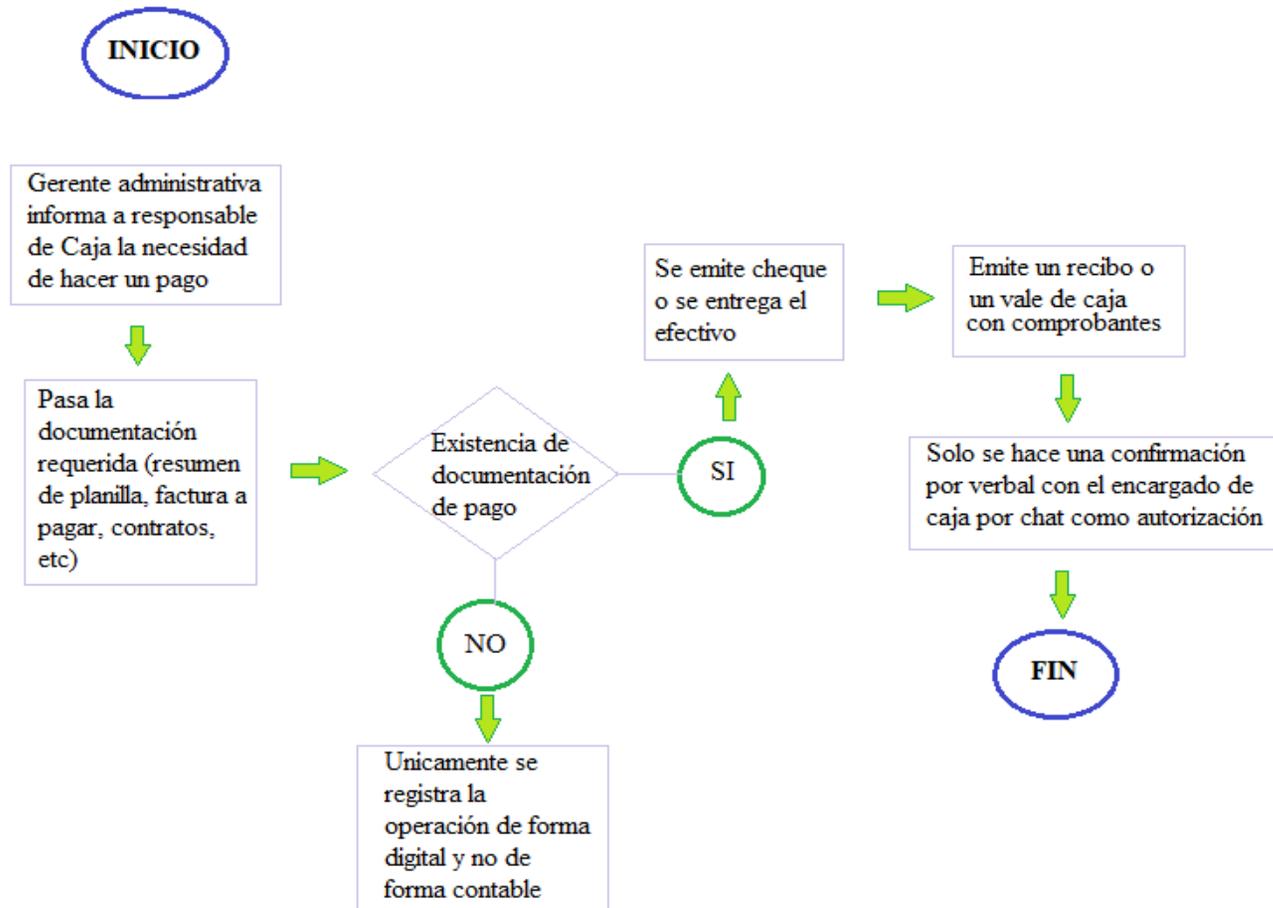


Ilustración 2: Procedimientos para las salidas de efectivo; Fuente: CE, S. A

Durante la entrevista ejemplificaron algunas situaciones respecto a las entradas o salidas de efectivo dando a conocer los procedimientos que aplican y sus controles internos, de los entrevistados únicamente el contador conoce verdaderamente los componentes del control interno y su incidencia en los procesos de una entidad. En consecuencia, a él fue el encargado de dar respuesta al cuestionario de control interno de acuerdo con el Modelo COSO.

7.2.1.2. Cuestionario para la evaluación del control interno presentada de acuerdo con el Modelo COSO 2013

En este apartado para evaluar el cumplimiento del control interno del Flujo efectivo bajo el modelo COSO 2013 se seleccionó la Gerencia Administrativa Financiera con énfasis en los procedimientos ejecutados por el Auxiliar Contable, se tuvo en cuenta los cinco componentes. Se muestra en lo siguiente la existencia y funcionalidad de cada componente.

7.2.1.2.1. Ambiente de control

En este componente se analizó los procesos y líneas de responsabilidad que permiten que la empresa opere de forma eficaz y eficiente. Algunos temas puntuales resultado de la entrevista, es que no hay manuales de funciones, por lo que se recargan responsabilidades en un mismo empleado, además de ser una empresa de tipo familiar esto favorece la práctica de la poca contratación. Y por ahora el desarrollar procedimientos para un mejor control interno es solo un sueño en ambos dueños pero que ninguno se hace responsable de desarrollar el plan, todo esto según lo conversado.

Gráfico 1. Resultados del Entorno de Control

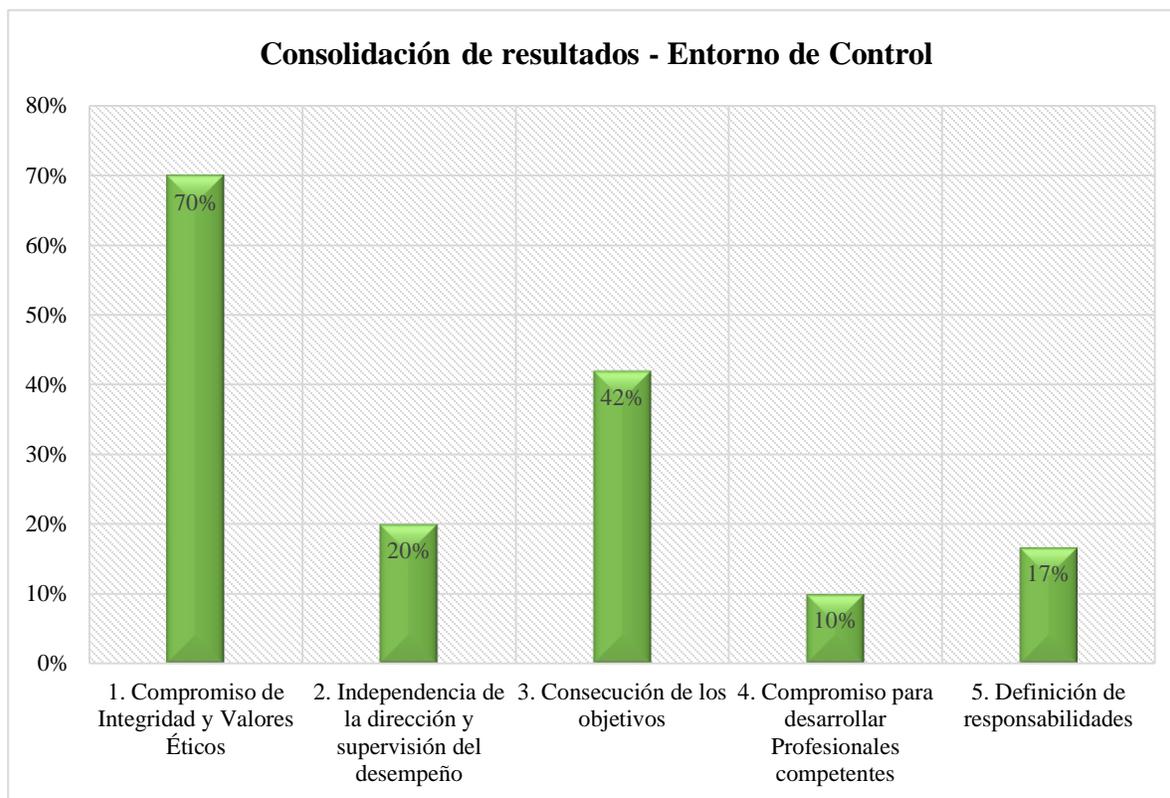


Tabla 2: Resultados estadísticos por cada principio del Componente 1

Entorno de Control	Nivel Empresa	Nivel Proceso	Efectividad de Diseño	Efectividad Operativa
1. Compromiso de Integridad y Valores Éticos	70%	70%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
2. Independencia de la dirección y supervisión del desempeño	20%	24%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
3. Consecución de los objetivos	42%	35%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
4. Compromiso para desarrollar Profesionales competentes	10%	9%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
5. Definición de responsabilidades	17%	17%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
Promedio	32%	31%		

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo con la evaluación del primer componente, se demuestra que la Constructora tiene una implementación del control Interno inadecuado, hay aspectos presentes,

pero no funcionando, lo que impacta a nivel de empresa y proceso, se sugieren medidas correctivas de inmediato que aseguren el cumplimiento total.

La administración en la aplicación de controles representa un papel importante, al aplicar el cuestionario se determinó el grado de cumplimiento que está teniendo, está comprometida en cumplir los códigos de ética en toda la organización y que exista una adecuada conducta en los colaboradores, la comunicación es un poco deficiente ya que mayormente radica en comunicación verbal sin haber orientaciones soportadas por escrito, un factor que dificulta el desempeño es la falta de división de las jerarquías y no hay una adecuada supervisión de los controles, ni del cómo se está ejerciendo el compromiso de cumplirlos.

El 9% en el principio 4 demuestra la crítica situación respecto al capital humano. No hay capacitación constante al personal para que sea de mayor competencia en sus funciones, los niveles de selección de nuevos candidatos son bajos por lo que no se puede determinar si la persona a contratar es la más capacitada para el puesto; de forma organizacional no se está implementando el diseño de responsabilidades por cada persona para cumplir adecuadamente las funciones encomendadas y así tener un mayor ambiente de control.

7.2.1.2.2. Evaluación del riesgo

En esta parte se midió la identificación de riesgos internos como externos, incluidas las posibilidades de robo o desviación de fondos. Los principios del cuestionario se centraron en los procedimientos para identificar los riesgos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, entonces se indagó si los empleados conocen o tienen planes para enfrentar un riesgo que se pueda presentar durante las ventas de las viviendas o su construcción, situación que no se ha podido desarrollar, no existen planes ante los riesgos.

Gráfico 2. Resultados de la Evaluación de Riesgos

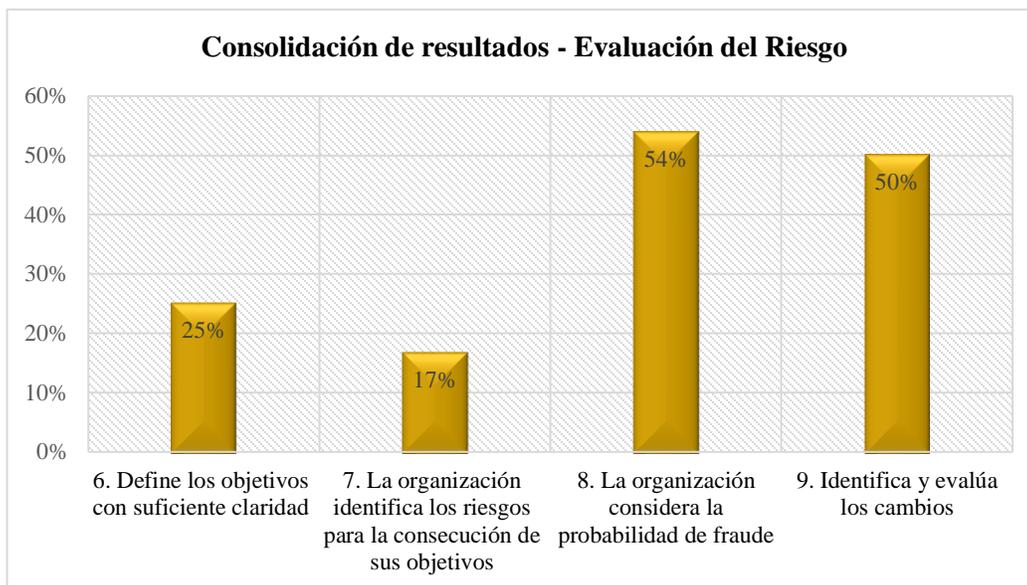


Tabla 3: Resultados estadísticos por cada principio del componente 2

Evaluación de riesgos	Nivel Empresa	Nivel Proceso	Efectividad de Diseño	Efectividad Operativa
6. Define los objetivos con suficiente claridad	25%	25%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos	17%	17%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
8. La organización considera la probabilidad de fraude	54%	53%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
9. Identifica y evalúa los cambios	50%	47%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
Promedio	36%	35%		

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Al valorar el segundo componente evaluación de riesgos, los porcentajes demuestran que la Constructora tiene mucha desatención en los controles internos relacionados con los informes financieros. A pesar que la administración tiene fijos cuáles son los objetivos en relación a preparar claramente los estados financieros, no determina cuales son los riesgos a los que puede enfrentarse y así poder tener un plan para poder minimizarlos.



No cuenta con procesos que ayuden a identificar tempranamente algún riesgo, evitando que este afecte de manera significativa los objetivos de la compañía, esto está representado por un escaso 17% de cumplimiento. Añadido a esto, las reuniones con el personal financiero no son tan frecuentes afectando directamente la comunicación, la administración no implementa reuniones con el personal financiero, no le prestan importancia a los factores externos que afectan a la empresa. Esto constituye un riesgo muy alto, tienen un grado de confianza muy alto en las personas encargadas sin tener un control sobre sus gestiones, tal situación la refleja el 53% del principio 8. Por ende, se sugiere la revisión de programas de desempeño y la ejecución de una auditoría.

7.2.1.2.3. Actividades de control

Seguidamente, en la indagación relacionada a factores externos que pueden influir en su flujo de efectivo, se les preguntó acerca de la programación de desembolsos que tienen que pagar en el periodo 2021, a lo que respondieron que no existe tal planeación o proyección.

La empresa cuenta con dos cuentas bancarias, una en córdobas y la otra en dólares, dichas conciliaciones se hacen de forma semanal por parte de la gerente administrativa, la que a su vez se encarga de hacer los ajustes a las inconsistencias.

Se consideró clave en este estudio conocer la situación actual de Constructora Ensueño S.A respecto a la planeación financiera que impacta en su efectivo, pero se descubrió que no hay un plan estructurado solo ideas en la mente, no documentadas ni con acciones a seguir. Como consecuencia, en caso de que los egresos superen a los ingresos no hay un plan estratégico para hacerles frente.

Adicionado a ello no hay un tipo de financiamiento en la actualidad por el contexto en que se ha desarrollado el proyecto de la empresa, al tratarse de una urbanizadora los financiamientos son bien complicados porque se trata de grandes inversiones con tasas de recuperación a largo plazo.

Gráfico 3. Resultados de las Actividades de Control

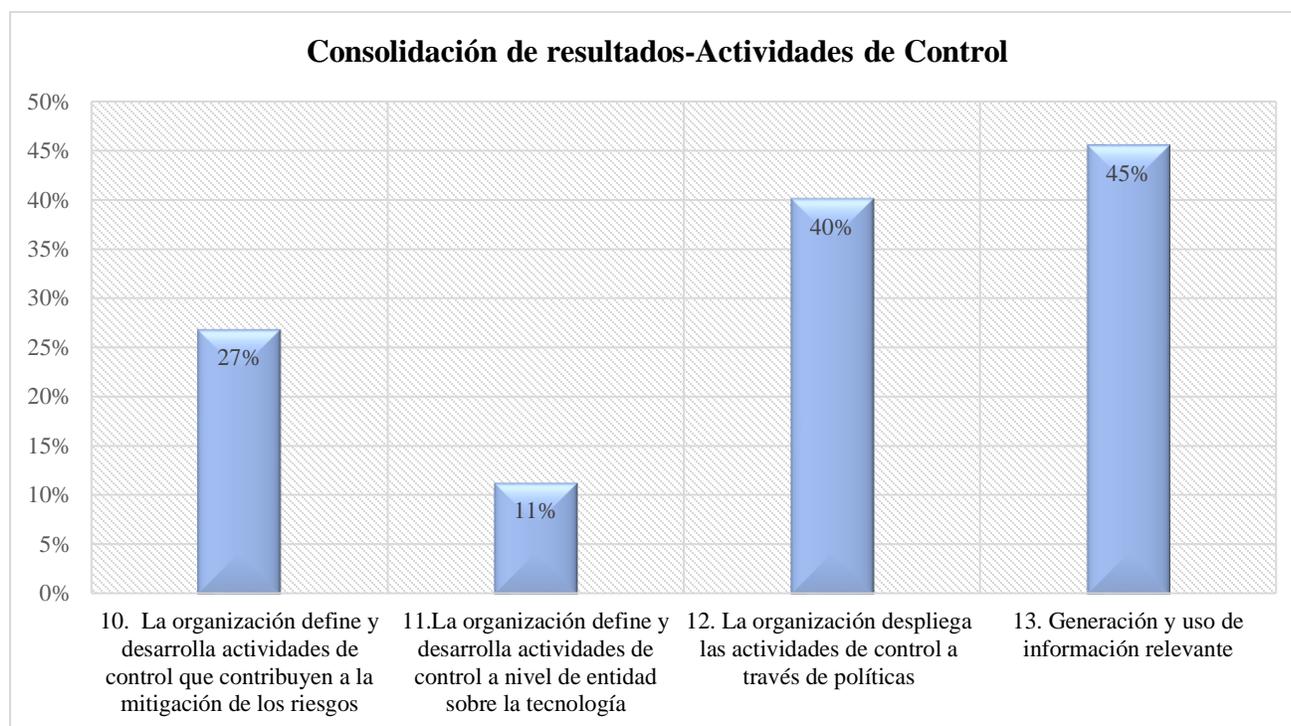


Tabla 4: Resultados estadísticos por cada principio del componente 3

Ambiente de Control	Nivel Empresa	Nivel Proceso	Efectividad de Diseño	Efectividad Operativa
10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos	27%	26%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología	11%	11%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas	40%	40%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
13. Generación y uso de información relevante	45%	45%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
Promedio	31%	31%		

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo a la evaluación del tercer componente, se demuestra que la Constructora tiene una implementación inadecuada de los controles internos relacionados a los métodos, matrices de trabajo y control de actividades, cuestión que constituyó un desafío en el presente trabajo, el 11% es el porcentaje más bajo en esta evaluación, indica la falta de segregación de responsabilidades, lo que genera una falta de compromiso en el diseño de manuales o sistemas para el desarrollo de las operaciones.

Es inherente que aun existiendo controles mínimos sobre un procedimiento estos puedan fallar, la administración de Constructora Ensueño S, A no evalúa factores que pueden afectar el cumplimiento de las normas que ha establecido, esta actividad se cumple parcialmente en un 40%. Similar puntuación alcanzó el principio 13, representado por un 45% debido a que la empresa tiene un nivel minúsculo de actualización respecto al uso de aplicaciones y tecnologías que optimicen el trabajo, no hay infraestructura tecnológica por lo que las bases de datos y sistemas operativos no están configurados financieramente lo que impide la generación de reportes, cabe recalcar que tampoco hay acceso restringido a la información, sin usuarios ni contraseñas.

7.2.1.2.4. Información y comunicación

Como antes se mencionó en la contabilización de las operaciones de Constructora Ensueño S, A no hay un sistema contable establecido, pero eso no significa que no exista un sistema de información el que incluye infraestructura, personas, procedimientos y datos con los que cuenta la empresa para poder ser dirigida y así alcanzar sus objetivos.

En esta parte se analizó los principios relacionados al procesamiento de la información financiera; en particular los sistemas relacionados con los procesos operativos tales como: los contratos de ventas, las compras, nóminas, así como los procesos de contabilidad que son donde se

asientan los registros contables correspondientes y sus soportes. Por ello, como demostración se muestra en el apartado 7.3.2 un Análisis de la Información Financiera relacionada de la cuenta del Efectivo.

Al momento de identificar las fuentes de información utilizadas se encontró que en sustancia provienen de las transacciones significativas registradas por el Auxiliar contable, estos se originan a diario, son generados algunos reportes semanales (como el arqueo de caja) y otras planillas son para efectos mensuales, tales como las retenciones y los reportes de ingresos, que a su vez sustentan los estados financieros.

Gráfico 4. Resultados de Información y Comunicación

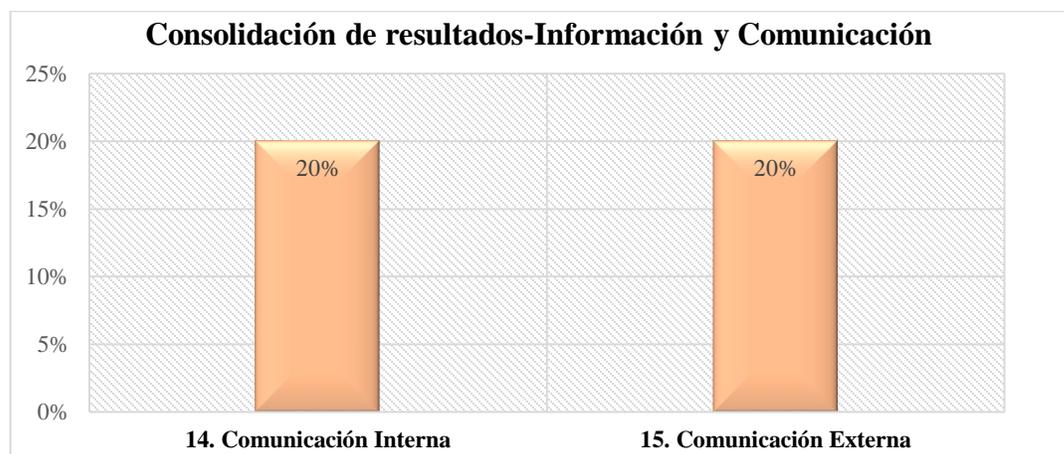


Tabla 5: Resultados específicos por cada principio del Componente 4

Información y Comunicación	Nivel Empresa	Nivel Proceso	Efectividad de Diseño	Efectividad Operativa
14. Comunicación Interna	20%	80%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
15. Comunicación Externa	20%	30%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
Promedio	20%	28%		

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: Este resultado de apenas 20% a nivel general del componente significa que hay un nivel de comunicación crítico en la empresa, los canales de comunicación están presentes, pero no funcionando, debido a que no se frecuentan las reuniones de gerencia, la información financiera no es presentada en comités y de esta se desconoce aspectos importantes para la toma de decisiones, como consecuencia se desconoce si los resultados están en armonía con las expectativas.

A nivel de proceso, el equipo de trabajo está moviéndose sabiamente para cumplir con las obligaciones a corto plazo, se puede considerar positiva la comunicación a nivel interno, este aspecto es lo que brinda solidez a la empresa de otro modo no podría funcionar.

7.2.1.2.5. Actividades de supervisión

En este componente se evaluó la eficacia de la ejecución del control interno en el tiempo (considerando el riesgo de impresión por el tiempo relativamente corto del estudio). Esta evaluación y supervisión debería hacerse como una actividad permanente de parte de los dueños y gerencia general, con el objetivo de asegurar que los controles trabajen de forma adecuada o se den de forma constante, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias.

Lamentablemente no es algo que se toma en serio la gerencia general, por lo tanto, desconocen si se cumplen las políticas (que además se conocen muy poco) o si se usan los métodos y procedimientos adecuados y por ende también se desconoce si se cumplen diariamente, o si necesita modificaciones o mejoras.

Lo ideal sería que este seguimiento se ejecute por la dirección de la empresa, mediante actividades periódicas, evaluaciones específicas o una combinación de ambas.

Gráfico 5. Resultados de Actividades de Supervisión



Tabla 6: Resultados estadísticos cada principio de Componente 5

Supervisión y monitoreo	Nivel Empresa	Nivel Proceso	Efectividad de Diseño	Efectividad Operativa
16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	20%	20%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
17. Evalúa y comunica deficiencias	25%	25%	Cumplimiento Parcial	Cumplimiento Parcial
Promedio	23%	23%		

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: De acuerdo con la evaluación del quinto componente, se encuentra como efecto negativo en cadena, un inadecuado control interno en actividades de supervisión y monitoreo. Debido a la inexistencia de cuadros de mando reales sobre actividades diarias revisables, adicionado que no hay ningún apoyo tecnológico para tales tareas, y una de las principales causas que este componente no esté funcionando es la falta de personal capacitado para actividades de

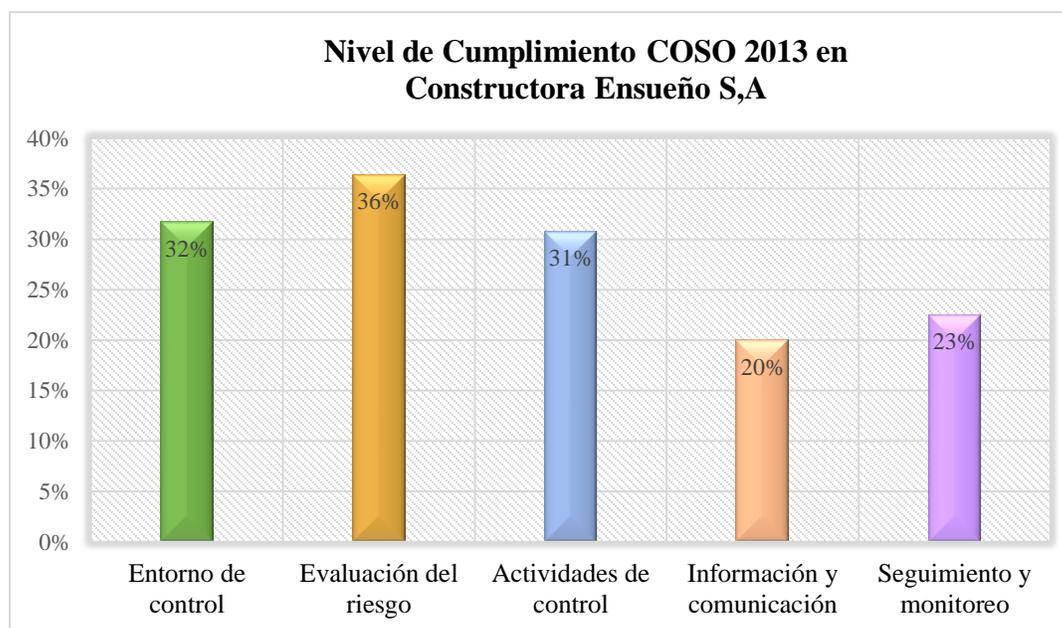
auditoría interna. Se sugiere el establecimiento de prácticas para revisar el cumplimiento de acciones correctivas en todas las áreas de Constructora Ensueño, S.A.

Este 25% de cumplimiento en el principio 17, es señal de alarma para la empresa. Significa que no se atienden ni se dan respuestas a los problemas que surgen en la operación, porque la administración no ha establecido que las deficiencias sean reportadas a cada personal responsable, y así se logre tomar las acciones correctivas sobre las mismas. Y lo más desafiante es que esas deficiencias no se están clasificando de acuerdo a un nivel de impacto, eso sería la base para dar respuestas oportunas a cada una de ellas.

7.2.1.3. Nivel de Cumplimiento de COSO 2013

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación del Cuestionario COSO 2013, como evaluación a los controles internos aplicados al Flujo de Efectivo en la Constructora Ensueño S, A:

Grafico 6. Nivel de Cumplimiento de COSO 2013



Este resultado impactante demuestra el nivel de control interno que se da en el desarrollo de las operaciones de Constructora Ensueño, S.A, el índice promedio es demasiado bajo, por debajo del 30% de cumplimiento, cabe destacar que los principios se delimitaron a los controles que inciden en las operaciones financieras puesto que es este el tema de investigación. Se requiere una reorganización inmediata y urgente de todos los procesos financieros relacionados al Efectivo.

La administración de la empresa debe reconocer que la función de los controles internos a nivel administrativo y financiero ha sido la de simplemente monitorear los riesgos asociados con posibles violaciones de reglas y leyes que afectaran sus objetivos. Entonces esto tiene una participación en la dirección estratégica que lleva la Constructora. Con estos resultados, la cantidad de riesgo que asuma Constructora Ensueño S, A para continuar operando de esta forma repercutirá en el grado que logre alcanzar sus objetivos de rentabilidad, de sostenibilidad o cualquier meta que se trace.

7.3.Matriz FODA de Constructora Ensueño S, A.

A continuación, se presenta la aplicación de la herramienta analítica FODA en la constructora:

Fortalezas:

1. Favorable ubicación, con clima, naturaleza y ambiente de gran demanda.
2. Buena calidad y garantía asegurada al entregar las viviendas.
3. Publicidad digital de gran alcance nacional e internacional.
4. Maquinaria y materia prima certificada y mano de obra calificada.
5. Solvencia ante organismos estatales que regulan la propiedad y el comercio, cumpliéndose con los procesos y permisos legales de la industria de construcción.
6. Accesibilidad de financiamiento a los compradores para la adquisición de las casas.



7. Avances de los proyectos son pagados de manera anticipada.
8. Capital de trabajo proviene principalmente de las actividades de operación (bajo nivel de endeudamiento).
9. Capacidad de cubrir con los gastos del periodo.
10. Los ingresos por el giro de la compañía son crecientes por el deslizamiento de la moneda a favor.

Oportunidades:

1. Clientes potenciales radican en el extranjero.
2. Posibilidad de sistematizar algunas áreas de la empresa.
3. Cuentan con proveedores que le suministran materiales de importación para la elaboración de algunos acabados y detalles.
4. Exclusividad de ofertas en la etapa de pre construcción.
5. Crecimiento de la industria de la construcción.
6. Poder adquisitivo solido del mercado meta (comunidad retirada de clase media).

Debilidades:

1. Salarios poco competitivos lo que genera falta de motivación en los recursos humanos.
2. Falta de controles internos en la gestión.
3. Inexistencia de informes contables en la operación.
4. No cuentan con una persona encargada del análisis del mercado y competencias.
5. Deficientes habilidades gerenciales.

6. Segmento de mercado meta es limitado.

Amenazas:

1. Cambios en la legislación, que provoque una inflación en los costos.
2. Aumento de precio de materiales de construcción.
3. Crecimiento de los costos de mano de obra.
4. Tendencias desfavorables en el mercado.
5. Que surja competencia significativa en la industria de la construcción.
6. Situación sociopolítica incierta en Nicaragua.

En la estrategia ofensiva la constructora debe sacar provecho del aumento de la demanda de casas en Carazo, y realizar convenios con los bancos nacionales de modo que los requisitos y tazas sean alcanzables para la gente nicaragüense y el mercado meta puede expandirse. El aumento de ventas por ende acarreará un flujo de ingresos más grande para la empresa.

Como estrategia defensiva, se sabe que construir no es un proceso rápido y ni barato. Por lo tanto, la manera de retener los ingresos no es necesariamente evadiendo los impuestos, si no sabiendo moverse entre ellos. Así que para contrarrestar el gasto impositivo la Constructora debe realizar los pagos municipales de construcción en base a presupuestos actualizados, asegurarse que los planos están debidamente inscritos y certificados por Catastro, todas esto creará un colchón de solvencia fiscal que sin duda alguna se pueda invertir en proyectos de alta rentabilidad.

También se nos hizo necesario un análisis para las estrategias de supervivencia que aplicará la Constructora en el desarrollo de sus actividades, como punto principal es la creación de un Manual



de Funciones y un Manual de Procedimientos administrativos y contables, debido a que de esta forma se mitigarán las deficiencias encontradas en la evaluación del control interno. Y aún más clave, es supervisar la total ejecución. Es por ello por lo que se hace necesario el establecimiento de una unidad de auditoría interna que asegure dicho mejoramiento continuo a la calidad de las operaciones y a su vez a la gestión administrativa.



7.4.Propuesta de Manual de Procedimiento a los controles internos del Flujo de Efectivo



CONSTRUCTORA ENSUEÑO S.A

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROLES INTERNOS APLICADOS AL
FLUJO DE EFECTIVO DE CONSTRUCTORA ENSUEÑO S, A.**



TITULO I GENERALES DE LA EMPRESA

Capítulo 1: Misión, Visión y Objetivos del Manual

- **Misión**

Proveer soluciones urbanísticas a familias nicaragüenses, con vocación de servicio al cliente, facilitando la adquisición de viviendas con altos estándares de calidad y seguridad, con apoyo de personal altamente calificado y la constante mejora en los servicios.

- **Visión**

Su misión es ser la constructora líder a nivel nacional en el mercado urbanístico, mediante una capacidad de construcción eficiente y flexible, la continua optimización de procesos, además de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado de viviendas. Incentivando una cultura empresarial que actúe consistentemente de manera responsable, ética, moral y transparente.

- **Objetivos del Manual**

1. Objetivo General

Establecer controles internos medibles y razonables en los procedimientos administrativos y contables de las operaciones relacionadas con el Flujo de efectivo de Constructora Ensueño, S, A.

2. Objetivos específicos

- a) Proporcionar una guía orientadora para la ejecución de procedimientos, que incluya políticas generales y disposiciones administrativas financieras, conforme el marco legal y contable que rige a Constructora Ensueño S, A.
- b) Establecer las responsabilidades de los involucrados con el efectivo, separando funciones y segregando actividades.
- c) Definir los controles internos específicos para el control de caja como insumo esencial para los reportes financieros relacionados al Efectivo.

TITULO II CONTROL ADMINISTRATIVO

1. Estrategias de organización y procedimientos

Se deberá establecer un plan donde se resume lo que hay que realizar cuando el saldo del efectivo en caja sea mayor a C\$ 20,0000, tal importe será establecido por la gerencia de la empresa y esto permitirá planificar tus futuras necesidades y excedentes de efectivo.

1.1.En dicho plan de organización de creación trimestral, deberá plasmarse pautas para:

- a) Comprender tu situación de liquidez
- b) Actualiza periódicamente la previsión de gastos
- c) Planes de inversión del dinero no utilizado
- d) Preparación de alternativas de solución ante la falta de efectivo
- e) Explorar los productos y soluciones de flujo de efectivo
- f) Negociar mejores condiciones de pago con los proveedores.

2. Separación de funciones de carácter incompatible

Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación. Por ejemplo: el cajero no debe ser correntiaste, ni tenedor de libros, que son funciones incompatibles y deben ser desempeñadas por distintas personas.

PROCEDIMIENTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	Nombre: RESPONSABILIDAD DELIMITADA	Capítulo 2
	Contenido: Detalle de responsabilidades del Contador General, Auxiliar Contable, responsable de caja chica	
	Fecha de emisión Fecha de aprobación	Página 4

Ficha de cargo		
Cargo	Administrativo	
Cargo inmediato superior	Contador Financiero	
Otros cargos a quienes reportan	Cargo	Reporte/atención que brinda
Misión del cargo		
N.º	Funciones	Frecuencias
1.	Manejo de libros contables.	Diario
2.	Control de estados financieros y balance general de operaciones	Mensual
3.	Cumplimiento de obligaciones fiscales	Mensual, periódico
4.	Transacciones contables, registro de activos y pasivos, y autorización de pagos	Diario
5.	Asesoría en productividad económica y mejores prácticas financieras	Diario
Requisitos básicos para optar al trabajo.		
Debe trabajar con Integridad, Estudios Realizados: Licenciado, CPA y experiencia en el puesto		

Ficha de cargo		
Cargo	Administrativo	
Cargo inmediato superior	Auxiliar Contable	
Otros cargos a quienes reportan	Cargo	Reporte/atención que brinda
Misión del cargo		
N.º	Funciones	Frecuencias
1.	Registro contable de operaciones financieras de la Constructora	Diario
2.	Elaboración de comprobantes de pago, comprobantes de diario, conciliaciones bancarias, entre otros.	Diario
3.	Elaboración de estados financieros proforma	Mensual
4.	Gestionar la documentación necesaria para planillas	Quincenal
5.	Emitir documentos y reportes financieros	Semanal
6.	Actualizar libros contables	Mensual, periódico
7.	Llevar a cabo procesos legales incluido el pago de impuestos	Diario
8.	Asesoría en productividad económica y mejores prácticas financieras	Diario
Requisitos básicos para optar al trabajo.		
Deben de trabajar con Integridad, Estudios Realizados: Licenciado y experiencia en el puesto		

2.1. Bajo este formato y metodología se propone la realización de las demás dichas de cargo de los responsables de cada área de la empresa, especialmente del área contable administrativa.



PROCEDIMIENTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	Nombre: APLICACIÓN DE PRUEBAS CONTINUAS DE EXACTITUD		Capítulo 3 Sección A
	Contenido: Detalle de las verificaciones periódicas y sorpresiva de las operaciones para asegurar la corrección en las operaciones		
	Fecha de emisión	Fecha de aprobación	Página 6

1.1. Sin previo aviso se examinará una parte de las operaciones individuales, determinando la muestra que será verificada y las áreas que serán muestreadas, en función de la calidad de los controles operantes sobre las fases de recepción y desembolso de efectivo.

1.2. Respecto al trabajo en la verificación de caja, identifica un proceso de cuatro partes fundamentales:

1.2.1. Comprobar el efectivo en bancos mediante la confirmación directa de los estados de cuenta del banco y la conciliación de las cantidades confirmadas con el saldo del mayor.

1.2.2. Arquear el efectivo en caja. En este procedimiento se deberá tener en cuenta las siguientes variables:

- La suma de las ventas diarias
- Los abonos en efectivo y depósitos realizados por los clientes con casa en construcción
- Los pagos de mensualidad por seguridad residencial y pagos por cualquier otra modalidad

- La cantidad de efectivo a la hora de cierre.
- La cantidad de efectivo a la hora de apertura.
- Salidas de dinero extraordinario.
- Descuentos sobre trabajos adicionales o instalaciones temporales en viviendas

1.2.3. Los arqueos de caja suelen realizarse por un superior encargado de la gestión de caja, el responsable de la auditoría interna hace este arqueo diario y en el momento que lo considere oportuno.

Nota importante: Sus funciones van más allá de comprobar el saldo existente coincide con el saldo contable, sino que también debe estar disponible en caja y bancos, efectuando comprobaciones sobre las previsiones de cobros y pagos, confirmar los saldos de las cuentas bancarias y muchas otras operaciones como las entradas extraordinarias.

1.2.4. Revisar y evaluar el sistema de control interno sobre caja.

1.2.5. Realizar pruebas objetivas sobre las operaciones de caja con el alcance que se estime conveniente a la luz de los controles internos implementados y en uso. Estos son algunos procedimientos que se deben establecer metodologías claras y fijas (Sol, Lanza, & Perez, 2019):

- *Procedimiento No. 1 Deposito de efectivo.*
- *Procedimiento No. 2 Fondo para pagos menores.*
- *Procedimiento No. 3 Pagos de anticipos para gastos de viaje.*
- *Procedimiento No. 4 Reembolso del fondo fijo.*
- *Procedimiento No.5 Arqueo de caja.*

- *Procedimiento No. 6 Ajuste por faltantes de medios monetarios.*
- *Procedimiento No. 7 Ajuste por sobrantes de medios monetario.*
- *Procedimiento No. 8 Tarjetas de gasto por combustible.*
- *Procedimiento No. 9 Asignación de recursos financieros.*
- *Procedimiento No. 10 Extracción del efectivo para el pago de la nómina.*
- *Procedimiento No. 11 Pago de Recursos Materiales y Servicios.*
- *Procedimiento No. 12 Conciliación bancaria.*

1.3. Para la Ejecución física de las pruebas y revisiones, se traza un plan vs la ejecución real, a partir de ello se obtiene la información que se detalla: nombre de la prueba, período, área a revisar, ejecutante, así como la fecha planificada y se debe reflejar la ejecución real. Este modelo forma parte del expediente de autocontrol.

1.4. El encargado firma la notificación de prueba y revisión, se responsabiliza con la ejecución de la prueba en la temática y área correspondiente, la persona que realice la prueba, no puede ser el ejecutor directo de la actividad a revisar. Por cada prueba realizada, se confeccionará una Hoja de Comprobación, donde se especifiquen los hallazgos de la comprobación efectuada, se recoge la firma de su ejecutor, del jefe del área y de la persona que revisó la prueba. De existir deficiencias, de conjunto con el resultado de las pruebas se tiene que entregar a un Plan de Acciones correctivas para erradicarlas (Sol, Lanza, & Perez, 2019).

1.4.1. Se deberá incluir en la estructura de las pruebas, el nombre de la prueba, el objetivo, la frecuencia (Mensual, trimestral, desde la prueba anterior (período

anterior) hasta el actual), alcance revisión (se expone con el máximo detalle la prueba a realizar) e incumplimientos.

PROCEDIMIENTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS	Nombre: Garantía de reposición	Capítulo 4 Sección A Página 9
	Contenido: Valores económicos a reponer en caso de pérdida de dinero por algunos puestos.	
	Fecha de emisión	Fecha de aprobación

4.1. Los empleados que manejan recursos financieros, valores o materiales, deberán estar garantizados con montos de reposición, a fin de permitir a la entidad, resarcirse adecuadamente de una pérdida o de un fraude efectuado por ellos mismos.

4.2. En este sentido la dirección detallará en el presente manual las medidas que se tomarán hacia el cajero en caso de faltantes de caja chica. Debido a que es responsable directo del dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor y las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo, está sujeto al riesgo de la pérdida de dinero, ya sea por dar mal un vuelto, por cobrar mal alguna mercadería y en caso de bancos que reciban mal un depósito o paguen mal un cheque, o que realicen un registro de transacción de forma incorrecta, entonces se establecerá un porcentaje de reposición sobre la cantidad perdida. Esto aumentará el compromiso sobre los bienes a su cargo.

TITULO III CONTROL CONTABLE

5.1.Registro mediante Órdenes de pagos

Una vez codificadas las órdenes de pago, deberán ser revisadas por el Contador, luego firmadas por el Gerente General, y entregadas a Tesorería, para la coordinación del pago respectivo.

5.2.Apertura del Monto de Caja Chica

Para apertura de una caja chica, es necesario realizar una carta de requerimiento del fondo rotativo por parte del Contador, si el requerimiento es urgente se acepta la carta por email.

5.2.1. En el cual mencione:

- Lugar en el cual será manejado el fondo monto solicitado
- Nombre completo del custodio Justificación del requerimiento (desglose y soportes)
- Firma del solicitante Este requerimiento será enviado a la Gerencia General para la aprobación, la misma que se recibirá por la misma vía que fue recibida sea documento o correo electrónico.

5.3.Solicitud de cheque aprobado

Obtenida la aprobación, proceden al requerimiento de pago y realizará lo siguiente: Una vez codificado la emisión del cheque debidamente aprobado por la Gerencia, se realizarán los pagos de acuerdo al presupuesto y flujo aprobado

5.4.Es responsabilidad del Custodio:

- Solicitar el reembolso del fondo cuando esté gastado el 70% o cuando el custodio determine que es necesario realizar una reposición, considerando que para ello debe poseer todos los soportes que incurrieron en esos desembolsos con firmas de responsabilidad, los gastos deben ser contabilizados en el mes contable.
- Efectuar el pago de facturas recibo., debe afirmar que estén autorizados por la Gerencia.
- El custodio debe numerar todas las facturas, notas de venta y recibos. en orden consecutivo y su registro debe ser diariamente

5.5. Reembolso del Fondo de Caja Chica Periódicamente, previa liquidación, el fondo de Caja autorizado podrá ser reembolsado mediante la emisión de un cheque a nombre del Custodio del fondo por el monto sustentado en facturas, notas de venta, vales de caja, autorizados previamente.

Al momento de solicitar la restitución del fondo, todos los comprobantes de pago deben tener el sello de “CANCELADO” y la fecha para prevenir malos usos o duplicidad en su pago. El monto del cheque que restituye el nivel autorizado del fondo con ocasión de cada liquidación, debe ser cargado a las diferentes cuentas de gasto establecidas en relación con los comprobantes liquidados, para asegurar este proceso se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El custodio del fondo debe asegurarse que los recibos, facturas, vales están debidamente aprobados, con las explicaciones claras y codificados.
- Todos los respaldos como recibos, notas de venta, facturas, deben estar pegados en hojas (puede ser papel reciclado), no deben pegarse los recibos uno detrás de otro.

- Preparar el cuadro resumen de acuerdo a la codificación de cada recibo y la numeración que fue asignada, siguiendo el orden:
 - a. Fecha que se realiza el gasto por comprobante
 - b. Número asignado al recibo por orden consecutivo
 - c. Descripción completa del motivo del gasto Cuenta, de acuerdo a la naturaleza del gasto
 - d. Lugar al que corresponde el gasto

PROCEDIMIENTOS GENERALES CONTABLES	Nombre: Reglas para los pagos en efectivo	Capítulo 5 Sección B
	Contenido: Pagos permitidos en caja chica, monto máximo, solicitud de reembolso	
	Fecha de emisión Fecha de aprobación	Página 12

5.6.El monto máximo que debe establecerse es un importe de hasta C\$18,000.00 para la caja chica. Se autorizan compras y/o pagos en efectivo hasta un máximo de dos mil córdobas (C\$5,000.00) en una sola compra y/o pago de servicio. Desembolsos mayores se podrán autorizar por medio de cheque.

5.7.Únicamente podrán efectuarse compras y/o pagos que estén comprendidos en los siguientes grupos:

5.7.1. Relacionados al Costos de Venta

- Alimentos de consumo humano
- Utensilios de servicio

- Envases y empaques
- Productos de aseo y mantenimiento
- Gasolina, diésel
- Gas
- Salario Personal de Servicio

5.7.2. Relacionados a los gastos de venta

- Pagos de Telecable por Cable e Internet
- Reparaciones menores y mantenimiento T
- Impuestos municipales
- Bono Navideño
- Viáticos de transporte / alimentación

5.7.3. Relacionados a los gastos de administración

- Salario de personal
- Papelería y útiles de oficina

5.8. Todos los desembolsos efectuados deberán estar soportados por la documentación que evidencie el pago correspondiente, tales como facturas de proveedores, recibos por servicios prestados, entre otros.

5.9. Los documentos comprobatorios de los desembolsos efectuados, deberán ser cancelados al emitirse el cheque de reembolso, con un sello cuyo objetivo es el de evitar que un comprobante reembolsado anteriormente sea pagado de nuevo.



VIII. Conclusiones

Partiendo del objetivo general de estudio encaminado a evaluar los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora Ensueño S.A en el periodo 2021, donde se puede concluir que se requiere especial atención a la aplicación de estándares en sus operaciones para lograr reducir los riesgos que se generan en todas las situaciones previamente, debido a que la actual ejecución de controles internos dentro de la entidad es muy débil, dificultando el adecuado manejo del efectivo.

La aplicación e implementación de sistemas de control interno son herramientas requeridas para realizar prácticas que corresponden a un buen gobierno, esto tomando en cuenta que la información con la cual se está trabajando sea transparente, con la evaluación se determinó que los controles internos son críticos y se requiere auditoria para poder continuar operando con razonabilidad.

Se describió el marco legal y normativo de la empresa Constructora Ensueño S, A, notándose que hay un riguroso alineamiento a lo que requiere el Estado de este tipo de actividades económicas, y la contratación, construcción, desmembración y entrega final de las casas obedece a los criterios impuestos por las Instituciones que regulan este rubro.

Se explicaron los procesos de control interno empleados en el flujo de efectivo de la empresa notándose incontables debilidades tanto a nivel administrativo como financiero, mismos fueron expuestos en una Matriz FODA, en donde se concluyó que la aplicación de estrategias defensivas le asegurará éxito en lo sucesivo, y a la aplicación de estrategias de supervivencia le permitirá abrirse un nuevo horizonte, en donde pueda contar con una gerencia realmente eficaz y con controles internos realmente efectivos.



La propuesta de manual de procedimientos que se presentará es como un salvavidas, para la situación que actualmente atraviesa el efectivo en la constructora. Debido a que la investigación fue de corte transversal con método inductivo en el año 2021, se implementaron métodos como la entrevista, el cuestionario de control interno y el análisis que detectaron lo siguiente:

Una de los principales desafíos que se atraviesa al momento de administrar el flujo de efectivo, es que hay demasiada confianza en el personal, esto significa que se tiene la plena seguridad de que nadie va a cometer un fraude. Simplemente asumen que los escenarios de riesgo siempre van a estar presentes. Como consecuencia, este exceso de confianza y plena seguridad en que todo al interior de la constructora marcha bien, genera poca importancia al hecho de establecer controles internos.

Sumado a ello, no existen manuales de procedimientos para delimitar las funciones de cada colaborador, los dirigentes están conscientes de la necesidad de un manual de funciones, no conocen los manuales de procedimientos basados en COSO 2013, esto constituye una debilidad para el objetivo planteado.

No cuentan con un plan estratégico del efectivo, no saben cómo reaccionar si sucedieran situaciones ligadas al efectivo, por ejemplo, si los egresos superan los ingresos no tienen mecanismos o acciones concretas a seguir, solo poseen ideas en mente, pero nada concreto ni documentado.



IX. Recomendaciones

En primera instancia Constructora Ensueño S, A se ha sujetado a las leyes y normativas que regulan su actividad, se sugiere continuidad en la legalidad de sus operaciones, la solvencia total en el pago de los impuestos y demás obligaciones estatales y para con los adquirentes de las casas. El contador deberá implementar un sistema contable que esté acorde con la normativa contable más actualizada y automatizar procesos a través de herramientas tecnológicas que aseguren informes oportunos y veraces.

Para el establecimiento de adecuados controles internos sobre el flujo de efectivo se sugieren medidas correctivas de inmediato que aseguren el cumplimiento total tanto a nivel de empresa como a nivel de proceso de cada componente de control interno en las operaciones de la Constructora Ensueño S, A, especialmente a todas las operaciones implicadas el dinero efectivo.

Se sugiere la revisión de programas de desempeño y la ejecución de una auditoría externa, seguido del establecimiento de una unidad de auditoría interna que asegure la funcionalidad de cada área de la empresa. Debe contratarse personal con calificadas habilidades gerenciales, que informen y comuniquen información real y relevante para la toma de decisiones, que coordine comités de mejoras, delegue responsabilidades y asegure el cumplimiento de los objetivos de Constructora Ensueño S,A.

Debe implementarse la propuesta de manual de procedimiento a la cuenta del efectivo, diseñado como un instrumento de verificación si las actividades u operaciones se están realizando de forma adecuada y en tiempo oportuno, será un instructivo de aplicación inmediata y revisión constante.



X. Bibliografía

Acuña, F. J. (16 de Febrero de 2013). *UNAN MANAGUA*. Obtenido de EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL DEL NORTE, DEPARTAMENTO DE JINOTEGA EN EL AÑO 2016: <https://repositorio.unan.edu.ni/4742/1/6016.pdf>

Armas Cruz, D. F. (27 de Junio de 2016). *UNAN MANAGUA*. Obtenido de EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DE FACTORAJE, SA, PARA EL PERÍODO 2013-2014: https://www.academia.edu/35495594/UNIVERSIDAD_NACIONAL_AUT%C3%93NOMA_DE_NICARAGUA_MANAGUA

Arriaza. (25 de Abril de 2016). *ISOTools Excellence*. Obtenido de Procesos, cómo realizar un MAPEO: <https://www.isotools.org/2016/04/25/como-realizar-mapeo-procesos/#:~:text=Mapeo%20de%20procesos,a%20cabo%20antes%20de%20evaluarlo.>

Asamblea Nacional . (25 de Agosto de 2020). *NORMAS JURIDICAS DE NICARAGUA*. Obtenido de LEY DE REFORMA A LA LEY N°. 698, LEY GENERAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS Y AL CÓDIGO DE COMERCIO DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/685036df3148248c062585ce00511552?OpenDocument>

Asamblea Nacional. (2000). *MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO*. Obtenido de Inscripción de sociedades:



<https://www.mific.gob.ni/Inicio/Fomento/VUI/Tr%C3%A1mites/Inscripciones-Registro-P%C3%BAblico-Mercantil-para-Persona-Jur%C3%ADdica>

Asamblea Nacional. (Enero de 2009). *LEY GENERAL DE CATASTRO NACIONAL*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/E903224025BB7233062570A500530FB7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/E903224025BB7233062570A500530FB7?OpenDocument)

Asamblea Nacional. (27 de Agosto de 2009). *LEY GENERAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/b7dc51a42178e98c062576b20079a671?OpenDocument>

Asamblea Nacional. (22 de Enero de 2013). *NORMAS JURIDICAS DE NICARAGUA*. Obtenido de REGLAMENTO DE LA LEY N°. 822, LEY DE CONCERTACIÓN TRIBUTARIA: <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/bbe90a5bb646d50906257265005d21f8/c7f0f2f9f092273e06257b16007b91a2?OpenDocument>

Asamblea Nacional. (2014). *Constitución Política de Nicaragua*. Managua: Gaceta Diario Oficial.

Asamblea Nacional. (Diciembre de 2019). *CODIGO CIVIL DE NICARAGUA*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/2ee770725dc6a5fd062584c1005e7de7?OpenDocument>

Barrios, G. (02 de junio de 2021). *Actualicese.com*. Obtenido de <https://actualicese.com/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>

Brealey, R. A. (1998). *Connect Online Access for Principles of Corporate Finance*. Manchester, USA: McGraw-Hill Interamericana de España / 978-1-260-46511-2.



Calvo, M. (25 de Abril de 2018). *¿Qué es la contabilidad de gastos e ingresos?* Obtenido de emburse captio: <https://www.captio.net/blog/que-es-la-contabilidad-de-gastos-e-ingresos>

Castrejon, L. (01 de Septiembre de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de Técnicas de Auditoría: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-auditoria/>

Castro, J. (09 de Julio de 2021). *Blog Corponet*. Obtenido de Métodos para elaborar el estado de flujo de efectivo: <https://blog.corponet.com/metodos-para-elaborar-el-estado-de-flujo-de-efectivo>

Castro, J. (15 de Julio de 2022). *¿Qué es el control interno de una empresa?* Obtenido de BLOG CORPONET: <https://blog.corponet.com/que-es-el-control-interno-de-una-empresa>

Castro, J. (01 de Agosto de 2022). *¿Qué es un estado de flujo de efectivo y cuáles son sus objetivos?* Obtenido de BLOG COPORNET: <https://blog.corponet.com/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos>

CINIF. (2007). *NIF B-2*.

Código de Comercio de Nicaragua. (2006). Obtenido de https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/registros/pdf/codigo_de_comercio_de_nicaragua.pdf

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (December de 2007). *NIC 7*. Obtenido de <http://nicniif.org/files/NIC%207%20Estados%20de%20Flujo%20de%20Efectivo.pdf>

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2007). *Norma Internacional de Contabilidad 7*. Obtenido de Estado de Flujos de Efectivo:



<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%207%20-%20Estado%20de%20Flujos%20de%20Efectivo.pdf>

Comité Internacional de Información Financiera. (2007). *NIF B-10, Efectos de la Inflación*.

Comité Internacional de Normas Información Financiera CINIF. (2007). *NIF B-2*.

Conso, P. (1977). *La gestión financiera de la empresa*. España: Editorial Hispano Europea.

CONSULTORIA, D. D. (06 de MAYO de 2020). *GLOBALSUITE SOLUTIONS*. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>

Darros, W. R. (2002). *¿Qué es el marco teórico?* Obtenido de Enfoques, XIV (1),73-112.[fecha de Consulta 14 de Junio de 2022]. ISSN: 1514-6006: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914108>

De Urquijo y de la Fuente, J. L. (1977). *Planificación financiera de la empresa*. España: Ediciones Deusto.

E. Denby Brandon Jr., H. O. (2009). *The History of Financial Planning*. Hoboken, Nueva Jersey: Wiley ISBN 10: 0470180749 ISBN 13: 9780470180747.

Entrelíneas S.R.L. (11 de Febrero de 2017). *Contabilidadparatodos.com*. Santa Beatriz: REAL TIME E.I.R.L. Obtenido de <https://contabilidadparatodos.com/libro-elaborar-un-flujo-de-caja/>

Fernández de la Cigüña, J. R. (11 de Mayo de 2021). *¿Qué es el flujo circular de la renta y cómo afecta a la economía?* Obtenido de Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/que-es-el-flujo-circular-de-la-renta-y-como-afecta-a-la->



economía/#:~:text=Seg% C3% BAn% 20Quesnay% 20en% 20una% 20econom% C3% ADa, p
roducci% C3% B3n% 20o% 20bienes% 20y% 20servicios.

Galán Amador, M. (Mayo de 2009). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de LA
ENTREVISTA EN INVESTIGACION: <https://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html#:~:text=La%20entrevista%2C%20es%20la%20comunicaci%C3%B3n,obtener%20una%20informaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20completa.>

Gaviria, C., & Orozco, A. (23 de Abril de 2012). *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR*.
Obtenido de La importancia de la planeación financiera:
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/317/0062879.pdf?sequence=1>

Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.

Gomez, G. (01 de Diciembre de 2020). *Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Gonzalez García, M. d. (Julio de 2015). *UNAN MANAGUA*. Obtenido de ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS, APLICADOS EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN (CECAP) DE MATAGALPA, EN EL PERÍODO 2014: <https://repositorio.unan.edu.ni/5283/1/6075.pdf>.

Hartley, W. (1998). *Cash Flow: Su planificación y control*. España: Deusto.



Hernández Sampieri, R. F. (2006). *Metodología de la investigación*. (6a. ed. --.) México D.F: McGraw-Hill.

IASB. (2007). *Norma Internacional de Contabilidad 7*. Obtenido de Estado de Flujos de Efectivo: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%207%20-%20Estado%20de%20Flujos%20de%20Efectivo.pdf>

Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral*. Chicago: International Press Editorial.

L Dunton, M. (2 de Abril de 2012). *Dunton Homesite*. Obtenido de Loren Dunton Biography: <http://www.dunton.org/LorenDunton.htm>

Martínez, C. P. (2017). *QUALPRO CONSULTING S.C.* Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Mintzberg, H. (1997). *El proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria S.A de C.V. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?hl=es&lr=&id=SdvhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=bve6iPfTP5&sig=Zl8uZVZi4SucVzGphogYX6HoP_8#v=onepage&q&f=false

Neill, D., & Cortez, L. (2008). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica ISBN: 978-9942-24-093-4*. Machala Ecuador: Editorial UTMACH.

NIC 7. (December de 2007). *Comité de Normas Internacionales de Contabilidad*. Obtenido de <http://nicniif.org/files/NIC%207%20Estados%20de%20Flujo%20de%20Efectivo.pdf>

NIF B-2. (2007). *Comité Internacional de Normas Información Financiera CINIF*.



Ontiveros, J. J. (17 de Agosto de 2015). *EL ECONOMISTA*. Obtenido de La importancia del Flujo de Efectivo: <https://www.economista.com.mx/opinion/La-importancia-del-flujo-de-efectivo-20150817-0012.html>

Pérez, A. (2022). *OBS Business School*. Obtenido de Estrategias para aplicar los resultados del DAFO en una empresa: <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-dafo-tipos-de-estrategias-aplicar-en-tu-empresa#:~:text=Estrategias%20ofensivas%3A,o%20la%20disposici%C3%B3n%20del%20p%C3%ABlico.>

Philippe. (2020). *Estado de flujo de efectivo: estructura, métodos y ejemplos*. Obtenido de CFOremoto: <https://blog.cforemoto.com/estado-de-flujo-de-efectivo/>

Reaburn, A. (Julio de 2021). *asana*. Obtenido de Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos): <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Registro Público de la Propiedad de Fines. (2020). Obtenido de Corte Suprema de Justicia: <https://www.registropublico.gob.ni/MonoX/Pages/Fines.aspx>

Retamozo, M. (Mayo de 2014). *¿Cómo hacer un proyecto de tesis doctoral en Ciencias*. Obtenido de Ciencia, Docencia y Tecnología, vol. XXV, núm. 48, mayo, 2014, pp. 173-202: <https://www.redalyc.org/pdf/145/14531006007.pdf>

RSM. (09 de Enero de 2020). *¿En qué consiste una matriz de riesgos?* Obtenido de RSM: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-una-matriz-de-riesgos>



Sol, B., Lanza, E., & Perez, J. (Septiembre de 2019). *MANUAL DE PRUEBAS Y REVISIONES: SUBSISTEMA EFECTIVO EN CAJA Y BANCO EN LA UNIDAD PRESUPUESTADA MUNICIPAL EDUCACIÓN LAJAS*. Obtenido de Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/09/manual-pruebas-revisiones.html>

Steiner, G. A. (2004). *Planeación Estratégica*. Mexico: CECSA.

TERUEL, S. (15 de SEPTIEMBRE de 2014). *EMBURSE CAPTIO*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/como-controlar-el-flujo-de-efectivo#>

Tesis y Másters. (2019). Obtenido de ¿Cómo utilizar un análisis FODA?: <https://tesisymasters.mx/foda/>

Torrez, J. M. (2016). *Control Interno*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Van Horne, J. C. (1997). *Administración financiera*. México: Prentice Hall.

Vargas Soto, R. (08 de Febrero de 2008). *Estado de Flujo de Efectivo*. Obtenido de InterSedes: Revista de las Sedes Regionales [en línea]. 2007, VIII(14), 111-136[fecha de Consulta 14 de Junio de 2022]. ISSN: 2215-2458: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66615071009>

Vasquez Burguillo, R. (13 de Noviembre de 2015). *Flujo de Efectivo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>

VILLEDA, J. L. (30 de JUNIO de 2020). *LINKEDIN*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/modelo-coso-2013-jose-luis-villeda->



XI. Anexos

ANEXO 1. Propuesta de organigrama.

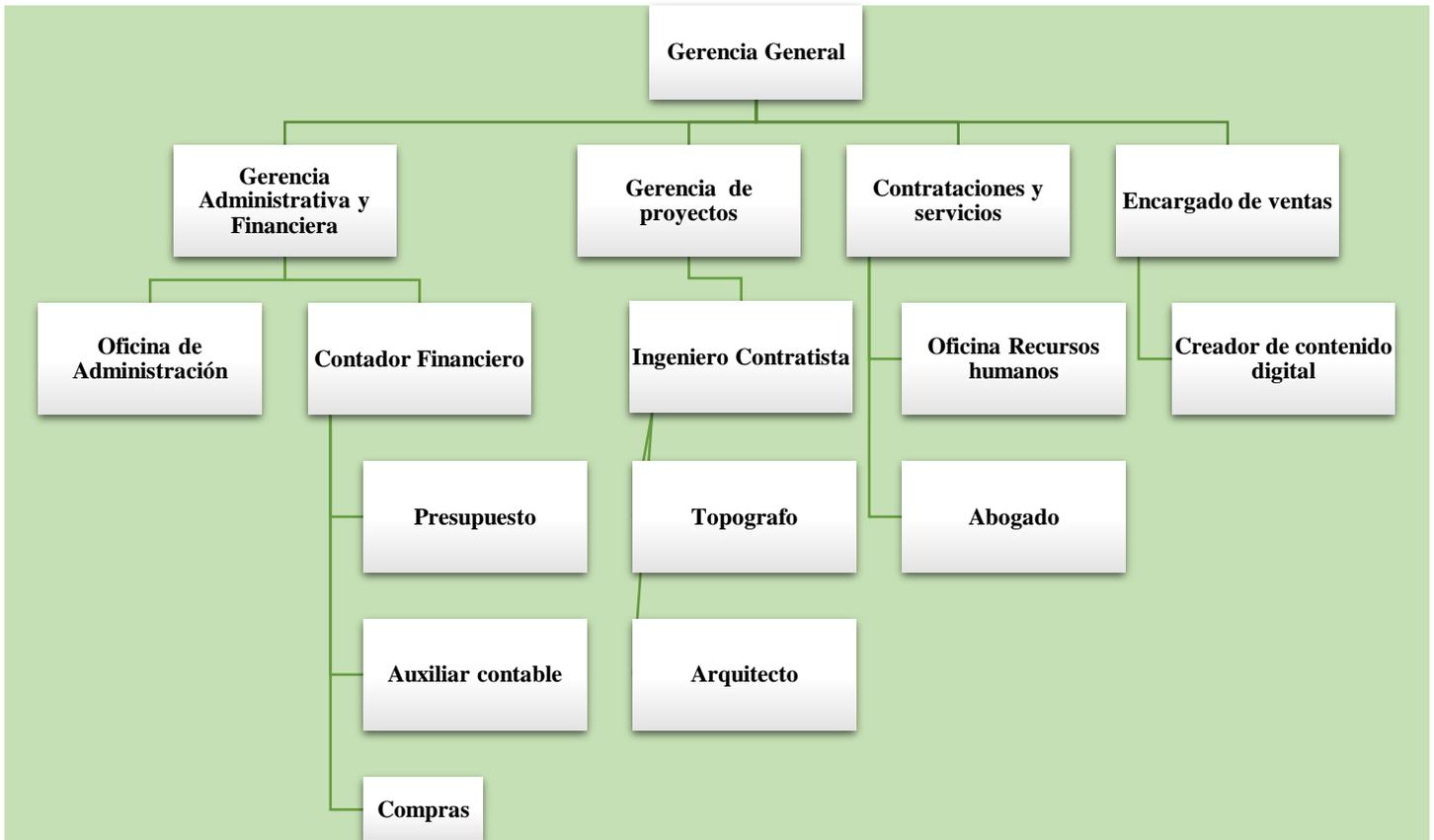


Ilustración 3: Organigrama de Constructora Ensueño S, A

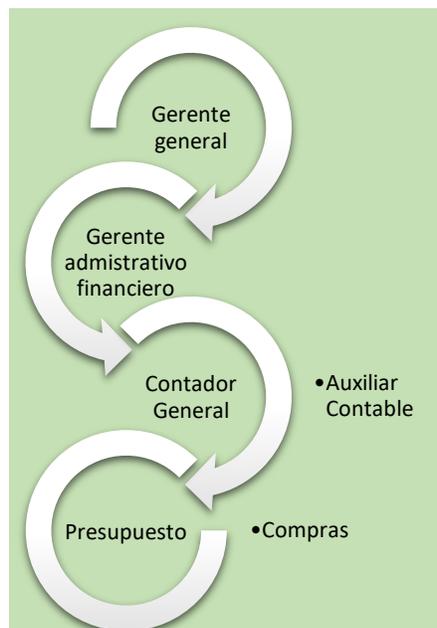


Ilustración 2: Línea de responsabilidad relacionada al Efectivo

Anexo 2. Diseño del Instrumento



Entrevista a personal de Constructora Ensueño, S.A.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMANDOR

LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA Y FINANZAS

ENTREVISTA

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con los controles internos aplicados al Flujo de Efectivo de Constructora Ensueño, S.A. así como de sus operaciones contables relacionadas al mismo.

OBJETIVO: Recopilar información relevante para el cumplimiento de los objetivos específicos de nuestra Tesis de Monografía.

INSTRUCCIONES: Escuche detenidamente cada una de las preguntas y responda con la información solicitada con respecto a sus conocimientos de la empresa.

I. DATOS GENERALES

Nombres: _____
 Apellidos: _____
 Cargo que desempeña: _____
 Lugar: _____
 Fecha: _____

II. DESARROLLO

No.	Pregunta	Respuestas
REGISTRO		
1	¿Existe registro de los egresos de la empresa de al menos los últimos 6 meses?, Si se cuenta con estos registros; ¿Cuáles son los documentos que se guardan como soporte de dichos egresos?	
2	¿Existe registro de los ingresos de la empresa de al menos los últimos 6 meses?, Si se cuenta con estos registros; ¿Cuáles son los documentos que se archivan como soporte de dichos ingresos?	
3	¿Tiene la empresa un sistema de registros contables? si existe por favor cuéntenos qué reportes se generan del mismo y para qué es utilizado?	
MANEJO Y CONTROL		
4	¿Cuántas personas están involucradas con la recepción y despacho de efectivo? Y Quien es el encargado de supervisar el buen manejo del efectivo?	
5	¿Existe en la compañía algún manual de procedimientos de caja? Por ejemplo políticas de depósitos y mínimos permitidos.	
6	¿Se conoce de algún tipo de control interno aplicado al efectivo? ¿Podría especificar qué procedimientos conoce? Por ejemplo validar los depósitos con las minutas del banco y pagos realizados con sus respectivas facturas?	
7	¿Se tiene algún tipo de planeación o proyección de los pagos que se realizan de manera mensual o trimestral?	
8	¿Existe algún tipo de arqueo de caja? Si sí, especifique si existe algún formato del mismo y, ¿quien se encarga de supervisar dichos arqueos?	
9	En caso, que sea necesario la creación o modificación de políticas de control interno, ¿quien sería el responsable de desarrollar dichas políticas?	
10	¿Existe un organigrama y manual de funciones dentro de la empresa?	
11	¿Se realizan conciliaciones con las cuentas bancarias de la empresa? Si sí, quien es el responsable de tal actividad y como se manejan las inconsistencias?	
FACTORES EXTERNOS		
12	¿Existe una planeación financiera que incluya un presupuesto maestro?	
13	¿Cuenta la empresa con deudas a proveedores mayores a 1 año? Existe algún tipo de financiamiento? u obligación no asociada a la actividad de la empresa?	
14	¿Existe en la compañía un manejo y control de cartera de clientes? Si sí, describa el sistema de manejo de clientes.	
15	¿Se conoce si los ingresos son menores a los egresos? De ser así, ¿Existe algún plan estratégico para revertir dicha situación?	

Ilustración 11: Diseño de Entrevista Fuente: Elaboración propia



Anexo 3. Cuestionario de Control Interno

Componente / Principio	Porcentaje
Consolidación de resultados - Entorno de Control	32%
1. Compromiso de Integridad y Valores Éticos	70%
2. Independencia de la dirección y supervisión del desempeño	20%
3. Consecución de los objetivos	42%
4. Compromiso para desarrollar Profesionales competentes	10%
5. Definición de responsabilidades	17%
Consolidación de resultados - Evaluación del Riesgo	36%
6. Define los objetivos con suficiente claridad	25%
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos	17%
8. La organización considera la probabilidad de fraude	54%
9. Identifica y evalúa los cambios	50%
Consolidación de resultados-Actividades de Control	31%
10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos	27%
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología	11%
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas	40%
13. Generación y uso de información relevante	45%
Consolidación de resultados-Información y Comunicación	20%
14. Comunicación Interna	20%
15. Comunicación Externa	20%
Consolidación de resultados-Supervisión	23%
16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	20%
17. Evalúa y comunica deficiencias	25%
Promedio General de Los Componentes del COSO 2013	28%

Ilustración 4: Resultado por cada principio de los componentes de CI



**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO
DE CONSTRUCTORA ENSUEÑO S, A.**

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL COSO 2013		Status	OBSERVACIONES
Entorno de control		32%	
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.		70%	
1.1.1	La administración se comporta en base a los códigos de conducta establecidos en la empresa.	SI	Cumplimiento Total
1.1.2	Los estándares de conducta incluyen las expectativas legales y éticas asociadas con el Reporte Financiero y del negocio.	SI	Cumplimiento Total
1.1.3	Los estándares de conducta han sido incluidos en el Código de Ética de la organización.	NO	Incumplimiento
1.1.4	Se tienen definido los niveles responsables de atender las preguntas de los colaboradores frente a la aplicación de los estándares.	SI	Cumplimiento Total
1.1.5	Existe una comunicación verbal con los empleados para hacerles ver las consecuencias de incumplir los estándares de conducta	SI	Cumplimiento Total
1.1.6	Se cuenta con un plan de inducción y capacitación continua, tanto para colaboradores nuevos como antiguos sobre los estándares de conducta esperados y el Código de Ética.	NO	Incumplimiento
1.1.7	La organización desarrolla evaluaciones desempeño que permiten hacer un seguimiento al comportamiento de los colaboradores en la consecución de los objetivos.	NO	Incumplimiento



1.1.8	Los administradores investigan de primera mano las inconsistencias de los estándares de conducta.	SI	Cumplimiento Total
1.1.9	Toda desviación de los estándares de conducta confirmada genera una acción correctiva inmediata.	SI	Cumplimiento Total
1.1.10	En la entidad se consideran y analizan los hechos y reportes que indiquen algún fraude o faltas éticas.	SI	Cumplimiento Total
Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.		20%	
1.2.1	Supervisión de la efectividad del control interno, incluyendo la evaluación de riesgos, deficiencias significantes y las debilidades materiales, si las hay.	NO	Incumplimiento
1.2.2	Evaluación de la administración de cualquier hecho significativo, considerando el impacto potencial en el reporte financiero y la necesidad de acciones correctivas.	SI	Cumplimiento Total
1.2.3	Calidad del reporte financiero y revelaciones.	NO	Incumplimiento
1.2.4	La entidad contrata auditores externos para evaluar la empresa.	NO	Incumplimiento
1.2.5	La administración supervisa el desempeño de la administración del control interno.	NO	Incumplimiento
1.2.6	La junta directiva revisa y aprueba políticas y prácticas que apoyan el desempeño del control interno a través del negocio en encuentros regulares entre la administración y la junta.	NO	Incumplimiento
1.2.7	La administración cumple con:	NO	Incumplimiento



1.2.7.1	*Foros apropiados que habilitan a la administración a realizar preguntas indagatorias.	NO	Incumplimiento
1.2.7.2	*Calendario que establece los tiempos y las frecuencias de los encuentros entre el consejo administrativo.	NO	Incumplimiento
1.2.7.3	*Prácticas esperadas para mantener a la administración actualizada sobre los estándares que emergen y son adoptados, y su impacto en los estados financieros de la entidad.	NO	Incumplimiento
1.2.7.4	*Procedimientos para revisar el desarrollo de la administración y desempeño del control interno sobre el reporte financiero externo.	NO	Incumplimiento
1.2.7.5	*Se cuenta con expertos necesarios para la resolución de hechos presentados.	SI	Cumplimiento Total
1.2.7.6	*Criterio y procedimientos para convocar encuentros/reuniones especiales o urgentes cuando sea necesario.	SI	Cumplimiento Total
1.2.7.7	*Asignan tiempo para encuentros entre la administración con asesores externos y consejeros legales para discutir.	NO	Incumplimiento
1.2.8	La junta directiva periódicamente evalúa y confirma su habilidad colectiva para proporcionar supervisión efectiva. A través de revisiones independientes y autoevaluaciones, la junta determina lo adecuado de su composición, si tiene suficientes miembros independientes y con la apropiada experiencia.	NO	Incumplimiento
Principio 3: La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.		42%	



1.3.1	La Alta Dirección define los organigramas para comunicar y hacer cumplir con la responsabilidad orientada frente a los objetivos de la entidad.	SI	Cumplimiento Total
1.3.2	El organigrama establecido en la organización tiene como objetivo:		Cumplimiento Parcial
1.3.2.1	*Presentar los deberes de autoridad y responsabilidad de cada empleado.	SI	Cumplimiento Total
1.3.2.2	*Aseguran que las responsabilidades sean adecuadamente segregadas.	NO	Incumplimiento
1.3.2.3	*Establecen líneas de reporte y canales de comunicación.	NO	Incumplimiento
1.3.2.4	*Definen las diferentes dimensiones de reporte importantes para la organización.	SI	Cumplimiento Total
1.3.2.5	*Identifican las dependencias para los roles y responsabilidades incluidas en los reportes, así como las responsables de las terceras partes.	NO	Incumplimiento
1.3.3	La Administración plantea su autoridad de supervisión para el reporte financiero a través de su reglamento.	NO	Incumplimiento
1.3.4	Al segregar las funciones y responsabilidades de cada empleado la administración está consciente del impacto en el ambiente de control.	SI	Cumplimiento Total
1.3.5	La responsabilidad y autoridad asignada es limitada para equilibrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos y los riesgos que pueden conducir a acciones y conductas inapropiadas.	SI	Cumplimiento Total



1.3.6	La administración proporciona la suficiente guía y dirección para asegurar que los empleados entiendan y reconozcan su responsabilidad para el control interno y la importancia de aplicar apropiadamente la diligencia y juicio de negocios cuando llevan a cabo sus responsabilidades y funciones.	NO	Incumplimiento
1.3.7	La administración revisa las descripciones de las posiciones clave de los estados financieros, para considerar y tomar acciones en pro del fortalecimiento del control interno sobre los reportes financieros.	NO	Incumplimiento
Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.		10%	
1.4.1	La descripción de los cargos contiene todas las expectativas en cuanto a conocimiento, habilidades, experiencia, y títulos necesarios para llevar a cabo efectivamente las responsabilidades en cada puesto de trabajo.	SI	Cumplimiento Total
1.4.2	La administración periódicamente actualiza sus políticas para capacitar, entrenar, evaluar y retener al personal.	NO	Incumplimiento
1.4.3	Las políticas y prácticas que representan los estándares de competencia de la entidad para los cargos en el reporte financiero son usadas como base para las actividades de recursos humanos y el cumplimiento de los empleados, teniendo en cuenta:	NO	Incumplimiento
	*Selección y entrevistas de candidatos.		
	*Revisión de las referencias y experiencia.		



	*Contratación, retención, promoción y terminación de contratos.		
	*Desarrollo de planes de formación y capacitación.		
	*Establecer expectativas en certificación.		
	*Conducción de entrevistas finales para revelar cualquier asunto importante relacionado con el control interno sobre el reporte financiero de la entidad.		
1.4.4	La identificación y realización de capacitaciones relacionadas a reportes financieros, son diseñadas de acuerdo a los parámetros de regulación, estándares emergentes de contabilidad y reporte, y dentro de la empresa en las áreas que requieren mejoramiento.	NO	Incumplimiento
1.4.5	Las capacitaciones son priorizadas según sea necesario en respuesta a los cambios internos de la organización.	NO	Incumplimiento
1.4.6	La contratación de terceros se determina teniendo en cuenta su experiencia y habilidades, así como las políticas y estándares de la organización.	NO	Incumplimiento
1.4.7	La administración evalúa las competencias de los encargados de los reportes financieros, de acuerdo con los estándares de competencia y comportamiento esperados.	NO	Incumplimiento
1.4.8	La administración evalúa la capacidad del personal encargado de registrar la información financiera.	NO	Incumplimiento



1.4.9	Identificación y desarrollo de candidatos alternativos para cargos de reporte financiero claves, para los cuales la administración define planes de sucesión para facilitar cualquier transacción futura y mitigación de riesgos de incumplimiento con los objetivos de reporte financiero.	NO	Incumplimiento
1.4.10	La administración supervisa el plan de sucesión, para asegurar que se ha evaluado y manejado adecuadamente los riesgos asociados a dicho plan.	NO	Incumplimiento
Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.		17%	
1.5.1	La administración desarrolla las descripciones de varios puestos de trabajo para reforzar su responsabilidad para llevar a cabo el control interno sobre el reporte financiero externo.	NO	Incumplimiento
1.5.2	La administración mantiene una filosofía y estilo operativo que demuestra un gran compromiso para la ética, integridad y competencia.	NO	Incumplimiento
1.5.3	Periódicamente, los administradores, son responsables del control interno, por lo cual solicitan al personal dentro de la entidad la confirmación de la responsabilidad de sus actos.	NO	Incumplimiento
1.5.4	La alta dirección define las medidas de desempeño, incentivos y compensaciones, que deben estar:		Cumplimiento Parcial
	*Alineadas a los valores éticos de la entidad.	SI	
	*Desarrolladas en todos los niveles de la entidad, que la administración estime necesarios para apoyar y asegurar la		



	responsabilidad hacia la consecución de los objetivos de la entidad tanto a corto como largo plazo.		
	*Equilibradas para inducir medidas financieras y no financieras.		
	*Incorporados en las estructuras de contratación, evaluación y promoción de la entidad.		
1.5.5	La administración evalúa periódicamente lo apropiado de las medidas de desempeño usadas para determinar si tienen una influencia prevista sobre cómo responde el personal a la presión, incentivos y compensaciones. Esta evaluación puede incluir:		Incumplimiento
	*Reevaluación de la relevancia de las medidas de desempeño considerando las tendencias de la industria, cambios regulatorios, o cambios en los objetivos de la entidad.		
	*Consideración de errores financieros pasados, violaciones éticas, e instancias del no cumplimiento, y si las medidas establecidas podrían haber causado presiones excesivas para sobrepasar los controles.	NO	
	*Comprometer a las partes externas a llevar a cabo comparativas de mercado y entrevistar a los empleados.		
	*Monitorear las cambiantes fuentes de amenazas que causan presión para evitar los controles establecidos o tomar atajos.		
	*Considerar si la selección de las políticas contables ha sido exageradamente influenciada por las medidas de desempeño establecidas.		



	*Uso de evaluaciones para realizar cambios en las medidas de desempeño y estructuras asociadas de contratación, evaluación y promoción.		
1.5.6	La administración diseña sistemas de evaluación y compensación de objetivo para los empleados que proporcionan compensaciones periódicamente al personal o acciones disciplinarias, según sea el caso.	NO	Incumplimiento
Evaluación de Riesgo		36%	
Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.		25%	
2.6.1	La administración determina los objetivos relacionados a la preparación de los estados financieros, incluyendo revelaciones, e identifica las cifras relevantes de los estados financieros con base en el riesgo de la comisión material y declaraciones erróneas.	SI	Cumplimiento Total
2.6.2	La administración identifica para cada cuenta y revelación, aseveraciones relevantes, transacciones y eventos subyacentes, y procesos que soportan estas cuentas de los estados financieros	NO	Incumplimiento
2.6.3	la administración especifica objetivos de reporte financiero de alto nivel que establecen la base para todos los sub-objetivos	NO	Incumplimiento
2.6.4	La administración revisa publicaciones de cuerpos profesionales, para actualizarse en los pronunciamientos de contabilidad relevantes para el negocio.	NO	Incumplimiento



Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.		17%	
2.7.1	La administración incluye un proceso de identificación de riesgos que identifica el riesgo de omisión material y error, y la probabilidad de la ocurrencia de riesgos en las aseveraciones relevantes de los estados financieros para cada cuenta y revelación importante.	NO	Incumplimiento
2.7.2	La administración considera los procesos del negocio que soportan las cuentas y revelaciones de los estados financieros, lo que incluye discusiones y reuniones con los líderes de cada proceso del negocio, así como también considera la identificación de los sistemas de tecnología de información que soportan dichos procesos del negocio y que son relevantes para los objetivos de reporte financiero externo.	NO	Incumplimiento
2.7.3	La administración identifica los riesgos para el cumplimiento de los objetivos de reporte financiero, a través de la consideración de los factores relacionados a cada cuenta relevante de los estados financieros y aseveraciones asociadas.	NO	Incumplimiento
2.7.4	El personal financiero se reúne regularmente con:		
2.7.4.1	*Administración ejecutiva, para identificar iniciativas, compromisos y actividades, para determinar riesgos que afectan el reporte financiero.	NO	Incumplimiento



2.7.4.2	*Personal de informática para monitorear los cambios en las tecnologías que puedan afectar los riesgos relacionados al reporte financiero.	NO	Incumplimiento
2.7.4.3	*Personal de recursos humanos para identificar y evaluar como los cambios del personal y puestos de trabajo pueden afectar las competencias necesarias para control interno sobre el reporte financiero externo.	SI	Cumplimiento Total
2.7.4.4	*Asesores legales para estar al día con los cambios regulatorios y legales.	SI	Cumplimiento Total
2.7.4.5	*Otros miembros de la entidad pertenecientes a áreas relevantes de acuerdo al criterio de la administración.	NO	Incumplimiento
2.7.5	La administración analiza la importancia de identificar los riesgos en base a la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el riesgo inherente a la operación del reporte financiero.	NO	Incumplimiento
2.7.6	La administración considera factores externos que pueden impactar la habilidad para cumplir con los objetivos de reporte financiero, tales como:	NO	Incumplimiento
	*Cambios económicos.		
	*Catástrofes humanas o naturales.		
	*Nuevos estándares.		
	*Cambios a las leyes y regulaciones.		
	*Cambios en las demandas de los clientes.		
	*Desarrollos tecnológicos.		



2.7.7	La administración considera factores internos que puedan impactar la habilidad para el cumplimiento de los objetivos de reporte financiero, tales como:		Incumplimiento
	*Uso de determinaciones de fuentes de capital.	NO	
	*Cambios en las responsabilidades de la administración.		
	*Consideraciones para la contratación y capacitación de personal.		
	*Acceso de los empleados a los bienes.		
	*Cambios internos en las tecnologías de información.		
Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.		54%	
2.8.1	La administración conduce una evaluación integral de riesgo al fraude para identificar las diferentes maneras en las que los fraudes y mala conducta pueden ocurrir. En este proceso se considera:	NO	Cumplimiento Parcial
2.8.1.1	*El grado de estimaciones y juicios en el reporte financiero externo.	SI	Cumplimiento Total
2.8.1.2	*Metodología para el registro y cálculo de ciertas cuentas.	SI	Cumplimiento Total
2.8.1.3	*Esquemas de fraude y escenarios que son comunes para los sectores de la industria y mercados en los cuales la entidad opera.	NO	Incumplimiento
2.8.1.4	*Regiones geográficas donde la entidad desarrolla sus negocios.	SI	Cumplimiento Total
2.8.1.5	*Incentivos que podrían motivar comportamiento fraudulento.	SI	Cumplimiento Total
2.8.1.6	*Naturaleza de automatización.	NO	Incumplimiento



2.8.1.7	*Transacciones inusuales o complejas sujetas a la influencia de la administración relevante.	SI	Cumplimiento Total
2.8.1.8	*Transacciones de último minuto.	SI	Cumplimiento Total
2.8.1.9	*Vulnerabilidad de la administración de sobrepasar controles y posibles esquemas para ignorar las actividades de control existentes.	SI	Cumplimiento Total
2.8.2	La administración considera como el personal podría sobrepasar los controles destinados a prevenir o detectar el fraude. El personal de la entidad podría sobrepasar controles intencionalmente de diferentes maneras, como:		Incumplimiento
	*Registrar eventos y transacciones ficticias.	NO	
	*Cambios en los tiempos y fechas de transacciones legítimas.		
	*Establecer o revertir reservas para manipular resultados.		
2.8.3	*Alteración de registros y términos relacionados a transacciones relevantes o inusuales.		
	El director ejecutivo de auditoría incorpora los resultados de la evaluación del riesgo al fraude en el plan de auditoría interna. El director revisa y confirma que el plan de auditoría interna este dirigido hacia los riesgos relevantes.	NO	Incumplimiento
2.8.4	La administración revisa los programas de compensación y procesos de evaluación del desempeño para identificar los posibles incentivos y presiones para los empleados que los motiven a cometer fraude. Esta revisión considera como los	NO	Incumplimiento



	encuentros o no, el reporte financiero, posibles impactos, una evaluación individual, compensación y empleo continuo.		
Principio 9: La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.		50%	
2.9.1	La administración desarrolla enfoques para observar cambios en el mercado externo y evalúa el posible impacto en las operaciones de la entidad y reporte financiero. Este proceso incluye la revisión de:	SI	Cumplimiento Parcial
	*Sitios de internet y redes sociales.		
	*Herramientas de seguimiento de sitio web.		
	*Servicios de recorte de periódico.		
	*Buscadores.		
	*Publicaciones comerciales y ferias.		
	*Conferencias.		
	*Organizaciones profesionales.		
2.9.2	Frente a la decisión de una nueva estrategia, la administración lleva a cabo una evaluación detallada de riesgos, para considerar como los cambios podrían impactar en el cumplimiento de todos los objetivos a través de la entidad.	SI	Cumplimiento Total
2.9.3	Para el proceso de sucesión, la administración revisa los cambios planeados en las posiciones de administración y liderazgo, las actitudes y valores representadas por los titulares	NO	Incumplimiento



	a estas posiciones, a través de entrevistas con el personal dentro de la entidad.		
2.9.4	El comité de auditoría interroga candidatos para conocer su visión sobre la importancia del control interno y como se podría balancear la necesidad de un control interno efectivo y otras presiones para el desempeño y consideraciones de costos. Igualmente, considera las actitudes hacia el riesgo, tolerancia al riesgo, controles internos, el historial de los candidatos en el mantenimiento del control y administración efectiva de la presión para el desarrollo, dentro del perfil para identificar al candidato ideal	NO	Incumplimiento
Actividades de control		36%	
	Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	27%	
3.10.1	Una vez los riesgos han sido identificados y estructurados para las aseveraciones relevantes de los estados financieros, la administración determina los procesos del negocio relevantes y selecciona y desarrolla actividades de control para direccionar cada riesgo.	NO	Incumplimiento



3.10.2	La administración involucra a las partes interesadas para identificar las actividades de control apropiadas, lo que incluye al personal responsable de los riesgos en sus áreas, personal financiero responsable del reporte financiero y demás que tengan el conocimiento especializado.	NO	Incumplimiento
3.10.3	Un grupo centralizado responsable del reporte financiero o actividades de control, periódicamente revisa las matrices de control de riesgos para ayudar a asegurar que los riesgos al reporte financiero de la entidad estén siendo direccionados adecuadamente.	NO	Incumplimiento
3.10.4	La selección y desarrollo de actividades de control se lleva a cabo a través de varios métodos y puede incluir:	NO	Incumplimiento
	*Uso de matrices para esquematizar los riesgos identificados para las actividades de control.		
	*Implementación de mesas de trabajo para identificar las actividades de control apropiadas para cada riesgo identificado.		
	*Uso de inventario de control de actividades, adaptándolas como apropiadas		
3.10.5	La administración considera la segregación de responsabilidades y una mezcla de actividades de control para las transacciones y revisiones de los procesos del negocio, y de la misma manera considera el uso de controles automatizados siempre y cuando los sistemas lo permitan.	SI	Cumplimiento Total



3.10.6	Los controles son complementados por actividades de control manual cuando los controles automatizados no estén disponibles.	SI	Cumplimiento Total
3.10.7	La administración es la responsable de diseñar, implementar y llevar a cabo un sistema de control interno efectivo y eficiente, cuando contrata a terceras partes para el desarrollo de algunas de sus operaciones.	NO	Incumplimiento
	La administración obtiene un entendimiento claro de las actividades de la organización que son realizadas por terceros, y si estas pueden afectar o tener un impacto en las clases de transacciones, cuentas o revelaciones en los procesos de reporte de la compañía, para lo cual se consideran los siguientes factores:		Incumplimiento
3.10.8	*La importancia de las transacciones o información que proceda por del tercero para los estados financieros de la entidad.	NO	
	*El riesgo de omisión material y error asociado con las aseveraciones afectadas por los procesos del tercero, teniendo en cuenta si las actividades involucran activos que son susceptibles a pérdida o malversación.		
	* La naturaleza y complejidad de los servicios proporcionados por el tercero y si estos están altamente estandarizados y usados extensivamente por muchas organizaciones, o son únicos y usados solo por pocas organizaciones.		



	*El grado en que los procesos de la entidad y actividades de control interactúan con los del tercero.		
	*Las actividades de control de la entidad que son aplicadas para las transacciones afectadas por las actividades del tercero.		
	*Los términos del contrato entre la entidad y el tercero, así como el grado de autoridad delegado al tercero.		
	Quando la organización determina que los procesos del tercero son relevantes para el control interno sobre el reporte financiero externo, la administración debe:		Incumplimiento
3.10.9	*Identificar las actividades de control específicas llevadas a cabo por el tercero que sean relevantes para las aseveraciones de los estados financieros.	NO	
	*Seleccionar y desarrollar actividades de control internamente sobre las actividades llevadas a cabo por la organización de servicio.		
3.10.10	La administración determina los procesos de negocio relevantes y selecciona y desarrolla actividades de control para direccionar cada riesgo.	SI	Cumplimiento Total
3.10.11	La administración considera una combinación de actividades de control de transacciones y revisiones del desempeño del negocio, y en este proceso la administración considera la probabilidad de que un control falle y no opere efectivamente.	NO	Incumplimiento
	En la evaluación del riesgo de falla la administración evalúa factores, tales como:		
	*Tipo de control y la frecuencia con la que opera.		

**Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora
Ensueño S.A en el periodo 2021**



	*Complejidad del control.		
	*El riesgo de que la administración sobrepase los controles.		
	*El grado de juicio profesional para llevar a cabo el control.		
	*Competencia del personal que desarrolla los controles.		
	*Cambios en el personal.		
	*Naturaleza y materialidad de las declaraciones erróneas que el control debe prevenir o detectar.		
	*El grado en el que el control depende de la efectividad de otros controles.		
	*Evidencia de la operación del control en años anteriores.		
3.10.12	La administración identifica las incompatibilidades que hay en las funciones de los colaboradores y considera la segregación de responsabilidades	NO	Incumplimiento
3.10.13	Las políticas son regularmente actualizadas para reflejar los cambios en responsabilidades y actividades.	SI	Cumplimiento Total
3.10.14	Las funciones incompatibles se consideran en el desarrollo o revisión de políticas para otorgar el acceso a activos y sistemas.	NO	Incumplimiento
3.10.15	Las políticas son regularmente actualizadas para reflejar los cambios en responsabilidades y actividades.	NO	Incumplimiento
	Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	11%	



3.11.1	La administración documenta la tecnología que apoya las actividades de control en riesgos y matrices de control, organigramas o descripciones. Con el uso de esta información, la administración puede documentar el vínculo entre las actividades de control y la tecnología.	NO	Incumplimiento
3.11.2	La administración conoce cuáles aspectos de la tecnología son importantes para una operación apropiada y continua de la tecnología y cualquier control automatizado asociado.	NO	Incumplimiento
3.11.3	La administración desarrolla un entendimiento de como varias aplicaciones y tecnología se interrelacionan con cada una.	NO	Incumplimiento
3.11.4	La administración evalúa el riesgo de declaraciones erróneas, o de errores en los resultados de las aplicaciones de los usuarios finales.	NO	Incumplimiento
3.11.5	Con base en los niveles de riesgo, la administración selecciona, y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología cubriendo los procesos relevantes sobre:	NO	Incumplimiento
	*Infraestructura tecnológica.		
	*Administración de la seguridad.		
	*Usuario final de computación. Desarrollo y mantenimiento.		
	*Lo completo y exacto de los controles entre el sistema de usuario final de computación y otros sistemas.		



3.11.6	Las aplicaciones, bases de datos, sistema operativos y redes que apoyan financieramente los procesos significativos están configurados para apoyar el acceso restringido a las aplicaciones financieras y datos consistentes con las políticas y procedimientos de la organización.	NO	Incumplimiento
3.11.7	La administración selecciona y desarrolla las actividades de control para que el proceso de transacciones esté completas, exactas y validas en tiempo real, así como se revisan manualmente y por medio de alertas automatizadas cuando presentan problemas.	NO	Incumplimiento
3.11.8	La administración financiera establece políticas que definen derechos de acceso apropiados para ser consistentes con las funciones de trabajo, incluyendo la segregación de responsabilidades, para las aplicaciones y procesos financieros relevantes.	NO	Incumplimiento
3.11.9	Los problemas en los reportes son revisados regularmente y las acciones correctivas son tomadas cuando los problemas son identificados.	SI	Cumplimiento Total
Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.		40%	
3.12.1	La Administración desarrolla y documenta políticas y procedimientos para todas las actividades de control relacionadas con el Reporte Financiero Externo.	NO	Incumplimiento



3.12.2	Los procedimientos son documentados usando varios formatos como narrativos, diagramas de flujo y matrices de control. La administración desarrolla un formato estandarizado para las políticas y procedimientos, el cual incluye:	SI	Cumplimiento Parcial
	*Razones para la política y el procedimiento, incluyendo los riesgos asociados.		
	*Ubicación, unidades y procesos para los que se aplica las políticas y procedimientos.		
	*Roles y responsabilidades para poseer, crear, implementar, la ejecución y mantenimiento de la política y procedimiento.		
	*Hechos cubiertos por las políticas y procedimientos, incluyendo acciones correctivas para tomar como parte del desarrollo de la actividad del control.		
	*Procedimientos de clasificación para las excepciones de las políticas.		
	*Referencias cruzadas entre las políticas y procedimientos asociados.		
	*Competencia requerida del personal que desarrolla los procedimientos.		
	*Revisión de los datos.		
3.12.3	Los encargados de área implementan actividades de control en sus áreas de responsabilidad a través de la construcción de políticas y procedimientos entre las actividades del día a día de la organización.	SI	Cumplimiento Total

**Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora
Ensueño S.A en el periodo 2021**



3.12.4	Las políticas y procedimientos son comunicados a través de diferentes formas, incluyendo programas de capacitación, encuentros, y distribución de documentos formales e informales.	NO	Incumplimiento
3.12.5	Los dueños de las actividades de control, en conjunto con los expertos en reporte financiero y control, revisan la documentación de las actividades de control para verificar su relevancia y cambios significativos. Los cambios se realizan cuando se encuentran actividades de control redundantes, obsoletas o inefectivas.	NO	Incumplimiento
Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.		67%	
3.13.1	La Administración define categorías comunes y tipos de información que están alineadas con los objetivos de reporte financiero externo y riesgos relacionados. A partir de estas categorías, la Administración Financiera identifica la información relevante tanto de fuentes internas como externas, que se adecuen a las necesidades de la Administración.	SI	Cumplimiento Total
3.13.2	La Administración crea un inventario de la información y esquematiza cada ítem para uno o más miembros de la Administración que tengan una posición en el Reporte Financiero Externo, asignando responsabilidades al personal para recolectar la información requerida.	NO	Incumplimiento
3.13.3	Las fuentes de datos e información varían de acuerdo con los roles específicos y las responsabilidades de cada individuo.	NO	Incumplimiento



3.13.4	<p>El personal financiero evalúa la información recolectada y la incorporación de cambios en el reporte financiero del día a día o en las responsabilidades de control interno relacionadas.</p> <p>Además, el personal financiero asegura que cualquier pronunciamiento acerca de los cambios para actualizar los estándares contables y los requerimientos regulatorios, estén resumidos, revisados y difundidos a otros dentro de la organización de reporte financiero.</p>	NO	Incumplimiento
3.13.5	<p>El personal contable y financiero se reúne por lo menos mensualmente con la Administración y el personal de otras áreas del negocio. Durante estas reuniones la información sobre los eventos y tendencias del negocio es obtenida de forma verbal y escrita. Los aspectos a revisar pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Nuevos, o pérdidas significativas de, clientes, proveedores, *Estimar el impacto de la rotación de personal, *Tendencias inesperadas, *Indicaciones de comportamiento no ético o impropio, *Presupuesto en relación con las expectativas reales y pronosticadas, *Hechos contractuales, de cumplimiento o regulatorios, *Quejas de los clientes o proveedores, *Resultados de los reportes de auditoría interna. 	NO	Incumplimiento

**Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora
Ensueño S.A en el periodo 2021**



3.13.6	Toda esta información es organizada y resumida para ser presentada a la Alta Dirección para evaluar el impacto en los estados financieros, en la efectividad de los controles internos, o en los cambios necesarios en las políticas y procedimientos.	NO	Incumplimiento
3.13.7	La Administración establece una política para manejar la información que es recolectada, producida y compartida a través de la compañía. La política es diseñada para facilitar la captura eficiente, uso, y reutilización de la información relevante proporcionada a la Administración y al personal en la compañía.	SI	Cumplimiento Total
3.13.8	La Administración y empleados en los roles de reporte financiero externo siguen procedimientos para la identificación y categorización de la información. Estos procedimientos requieren que los atributos de cada pieza de información sean registrados antes de que la información sea aceptada.	SI	Cumplimiento Parcial
3.13.9	Los atributos pueden incluir:	SI	Cumplimiento Total
	*Dueño de la información,	NO	Incumplimiento
	*Usuarios esperados,	SI	Cumplimiento Total
	*Fuentes,	SI	Cumplimiento Total
	*Críticidad	NO	Incumplimiento
	*Frecuencia,	NO	Incumplimiento
	*Proceso soportado,	SI	Cumplimiento Total
	*Periodo de retención.	SI	Cumplimiento Total



3.13.10	Toda esta información es organizada y resumida para ser presentada a la administración para evaluar el impacto en los estados financieros, en la efectividad de los controles internos, o en los cambios necesarios en las políticas y procedimientos.	SI	Cumplimiento Total
3.13.11	El diseño de la aplicación incluye controles de aplicación automatizados como las revisiones de entradas para la existencia y validez, y las revisiones de salidas para la completitud y la exactitud.	SI	Cumplimiento Total
3.13.12	La Administración establece un programa de gobierno de datos para apoyar los objetivos de la compañía asegurando la confiabilidad de la información usada en el soporte de controles internos y de Reporte Financiero Externo.	NO	Incumplimiento
3.13.13	La Administración formaliza políticas, procedimientos y responsabilidades para los datos e información, considerando el volumen, complejidad y demanda de las capturas rápidas y diseminación de fuentes múltiples.	NO	Incumplimiento
3.13.14	El Alto Administrador de datos desarrolla procesos para llevar a cabo la política de clasificación de datos.	NO	Incumplimiento
3.13.15	Los requerimientos de clasificación de datos son comunicados al personal responsable del procesamiento de transacciones a través de notificaciones periódicas sobre las responsabilidades importantes de control interno.	NO	Incumplimiento
Sistema de Información		23%	



Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.		25%	
4.14.1	La Administración comunica la información sobre los objetivos de reporte financiero de la entidad, requerimientos de control financiero, y políticas y procedimientos de control interno, y cómo estas apoyan las responsabilidades individuales a través de varios canales de comunicación	SI	Cumplimiento Total
4.14.2	La documentación de control interno relacionada con los procesos y sistemas del negocio financiero significativo es guardada en un almacén compartido, al cual pueden acceder la Administración y el personal responsable del Reporte Financiero Externo.	NO	Incumplimiento
4.14.3	Las actualizaciones de controles específicos son comunicadas tanto al desarrollador de controles como al revisor.	NO	Incumplimiento
4.14.4	La administración establece un reglamento que define los lineamientos para compartir la información, las responsabilidades para las comunicaciones, y el método de comunicación.	NO	Incumplimiento
	Algunos lineamientos son:	NO	Incumplimiento
4.14.5	*Frecuencia y número de reuniones de la administración, incluyendo los comités,	NO	Incumplimiento
	*Objetivos de cada de cada reunión y comité,	NO	Incumplimiento
	*Naturaleza y extensión de la información a ser compartida en cada reunión,	NO	Incumplimiento



	*Responsabilidad para preparar y aprobar las actas de las reuniones y los comités.	NO	Incumplimiento
4.14.6	El director Financiero y el personal de apoyo presentan la información financiera en las reuniones y comités de la administración, proporcionando un análisis de los resultados comparados con las expectativas, incluyendo actualizaciones en los pronósticos y mayores cambios en los presupuestos originales, y comunica otros hechos relevantes para el reporte financiero.	SI	Cumplimiento Total
4.14.7	El director ejecutivo y el director Financiero presentan el borrador de los estados financieros externos, eventos materiales, cambios significativos en las estimaciones o afirmaciones, y nuevas revelaciones.	NO	Incumplimiento
4.14.8	Cada trimestre el director Financiero y el director ejecutivo presentan un resumen de los cambios importantes en control interno, resultados de las evaluaciones, y las acciones en respuesta a cualquier desviación identificada.	NO	Incumplimiento
4.14.9	Se reúnen la Administración y los auditores externos para compartir la información sensible, y presentar cuestionamientos para facilitar las responsabilidades de cada parte en relación con el control interno.	SI	Cumplimiento Total
4.14.10	La Administración establece un programa de denuncia anónima para que los empleados tengan una línea directa para comunicar hechos, instancias o asuntos de malas conductas relacionadas con el reporte financiero externo.	NO	Incumplimiento

**Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora
Ensueño S.A en el periodo 2021**



4.14.11	Para dar a conocer el programa de denuncia a los empleados, se utilizan diferentes formas de comunicación, como publicaciones en cartelera, notificaciones, entre otros.	NO	Incumplimiento
4.14.12	El programa permite que los empleados presenten sus denuncias anónimamente, asegurando una comunicación confidencial	NO	Incumplimiento
4.14.13	Los asuntos reportados en el programa de denuncias son evaluados por una parte objetiva y comunicados a la Junta Directiva o a un encargado apropiado, según sea el caso, para tomar las acciones necesarias	NO	Incumplimiento
4.14.14	La Administración proporciona una alternativa para el reporte a un director de línea. Esta alternativa incluye:	NO	Incumplimiento
	*Programas de tutoría que proporcionan soporte a los empleados,		
	*Reuniones en las que los empleados pueden presentar sus inquietudes,		
	*Personal en diferentes departamentos y niveles que se reúna para discutir los asuntos, y presentar los comentarios y observaciones a la Administración.		
4.14.15	La Administración desarrolla procesos de comunicación y foros multifuncionales y departamentales que permiten que el personal comunique asuntos de control interno a través de la entidad.	NO	Incumplimiento



4.14.16	Representantes de cada departamento han definido roles y responsabilidades para la comunicación de asuntos de control interno. El equipo se reúne periódicamente para discutir asuntos, tendencias y eventos futuros que puedan impactar los controles internos. La Administración y el personal pertinente evalúan y responden al impacto de estos asuntos y hechos.	SI	Cumplimiento Total
Principio 15: La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.		20%	
4.15.1	La Administración considera todas las partes externas relevantes que solicitan información del control interno sobre el Reporte Financiero Externo de la compañía. El Comité de revelaciones de la compañía ha establecido un proceso para evaluar los eventos, políticas, y actividades de la compañía que impactan las partes externas que son importantes para los objetivos de la entidad.	SI	Cumplimiento Total
El Comité de revelaciones determina la información que puede ser compartida con las partes externas, la cual puede incluir:			Incumplimiento
4.15.2	*Controles internos sobre transacciones y balances que representan cuentas por pagar, cuentas por cobrar o compromisos con partes externas,	NO	
*Resultados de procedimientos de la supervisión del cumplimiento con los compromisos contractuales,			
*Políticas para la protección de la información recibida de partes externas,			



	*Responsabilidades de los clientes.		
4.15.3	La Administración encuesta a los clientes y vendedores acerca de su percepción de la integridad y valores éticos del personal de la compañía. Estas encuestas proporcionan un canal de comunicación para los clientes de la compañía, e información importante acerca de los compromisos con los clientes.	NO	Incumplimiento
	Estas encuestas se pueden llevar a cabo de diferentes formas:		Incumplimiento
4.15.4	*Envío de encuestas periódicamente a los clientes,	NO	
	*Mecanismos de retroalimentación,		
	*Encuentros con terceras partes.		
4.15.5	La Administración proporciona una línea de denuncias anónima a los clientes, proveedores, y compañías contratadas y demás partes externas, para facilitar el reporte y retroalimentación sobre asuntos relevantes. La línea es comunicada a través de diferentes medios como la página de internet de la compañía o comunicaciones directas con las partes externas.	NO	Incumplimiento
Supervisión del sistema de control/ monitoreo		23%	
Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.		20%	
5.16.1	La Administración se reúne periódicamente para revisar las asignaciones de esfuerzos entre las evaluaciones continuas e	SI	Cumplimiento Total



	independientes usadas para llevar a cabo actividades de monitoreo.		
5.16.2	La combinación de actividades de monitoreo sobre el control interno y el Reporte Financiero Externo depende de las evaluaciones de la administración de:	SI	Cumplimiento Parcial
	*Requerimientos regulatorios de la entidad y objetivos de reporte financiero,		
	*Cambios en la industria,		
	*Resultados de las evaluaciones de la efectividad de los controles,		
	*Cambios presentados que han impactado algún componente del Sistema de Control Interno.		
5.16.3	La Administración desarrolla un punto de referencia para el entendimiento del diseño y estado actual del Sistema de Control Interno de la entidad, a través de:	NO	Incumplimiento
	*La determinación de un punto de inicio del sistema,		
	*La revisión de si los controles están operando como está previsto para el cumplimiento de los objetivos.		
5.16.4	La Administración utiliza este punto de referencia para establecer cuáles evaluaciones continuas e independientes son más apropiadas.	NO	Incumplimiento



5.16.5	La Administración identifica las métricas que correlacionan la completitud y exactitud de las transacciones financieras para proporcionar las evaluaciones continuas de las actividades de control establecidas. De esta manera, la Administración considera los procesos que deben ser monitoreados y desarrolla las medidas y frecuencia apropiadas para la evaluación.	NO	Incumplimiento
5.16.6	La Administración desarrolla e implementa cuadros de mando para que los revisores los usen en sus actividades diarias.	NO	Incumplimiento
	Estos cuadros pueden incluir:		Incumplimiento
	*Información detallada del desempeño de los controles,		
	*Información y métricas para las evaluaciones e investigaciones,		
5.16.7	*Representaciones visuales del estado de operación de los controles,	NO	
	*Frecuencia de evaluaciones,		
	*Deficiencias identificadas y soluciones a las mismas,		
	*Personal y contactos responsables de los procesos.		
5.16.8	La Administración utiliza la tecnología para apoyar el monitoreo del sistema de control interno en el curso ordinario del negocio, a través de aplicaciones de monitoreo automatizadas.	NO	Incumplimiento
5.16.9	La Administración lleva a cabo evaluaciones independientes del control interno sobre el Reporte Financiero Externo teniendo en cuenta:	NO	Incumplimiento
	*Conducción de visitas y revisiones de la Administración,		



	*Conducción de revisiones a través de las unidades operativas,		
	*Comparación de los componentes del Sistema de Control Interno con otras empresas del sector,		
	*Desarrollo de autoevaluaciones,		
	*Contrataciones de partes externas para el desarrollo de evaluaciones específicas.		
5.16.10	La Administración cuenta con personal apropiado y capacitado para las funciones de auditoría interna, y para proporcionar una perspectiva objetiva de los elementos de control interno sobre el Reporte Financiero Externo.	NO	Incumplimiento
Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.		25%	
5.17.1	La Administración desarrolla políticas y prácticas para evaluar periódicamente y comunicar los resultados de las actividades de monitoreo de la entidad	SI	Cumplimiento Total
5.17.2	La Administración ha establecido que todas las deficiencias deben ser reportadas al personal responsable para tomar las acciones correctivas. Las deficiencias deben ser clasificadas para dar una respuesta oportuna a cada una.	NO	Incumplimiento
5.17.3	La Administración establece prácticas para revisar el estado de las acciones correctivas tomadas para verificar que las deficiencias han sido remediadas oportunamente.	NO	Incumplimiento

**Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora
Ensueño S.A en el periodo 2021**



5.17.4	La Administración desarrolla expectativas sobre los tipos de deficiencias en los controles que han sido reportadas, la administración analiza cada deficiencia y supervisa las acciones desarrolladas para remediar dichas deficiencias.	NO	Incumplimiento
--------	--	----	----------------



Anexo 4. Estrategias FODA – Matriz

CRUCE DE VARIABLES				
ESTRATEGIAS OFENSIVAS	Fórmula	Fortaleza	Oportunidad	Estrategia
Son todas aquellas que potencian las fortalezas de un negocio aprovechando un marco especialmente favorable (es decir oportunidades) Anna (Pérez, 2022).	FO	Constructora Ensueño S,A cuenta con Maquinaria, materia prima certificada y mano de obra calificada	En la region el sector de la construcción tiene un indice alto de demanda de empleo, se ha intensificado la competencia por trabajadores.	Para crear valor se debe manejar la fuerza laboral, se deben contratar, retener y sobre todo motivar a nuevos trabajadores para que puedan operar a nivel certificado, capacitados por el personal actual.
		Accesibilidad de financiamiento a los compradores para la adquisición de las casas	Crecimiento de la industria de la construcción.	Al potenciarse la demanda de casas en Carazo, disponer de requisitos alcanzables para los adquirentes aumenta la probabilidad de compra de familias nacionales y extranjeras
		Los avances de los proyectos son pagados de manera anticipada	Clientes potenciales radican en el extranjero.	Aprovechar los anticipos enviados por clientes del extranjero, en primera instancia separar el costo de inversión de la plusvalía, y luego invertir esta en la apertura de calles o aspectos comunes del proyecto.
ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	Fórmula	Debilidad	Oportunidad	Estrategia
Es una estrategia de reorientación en la que el autónomo debe cambiar algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades. (EMPRENEDORES, 2018)	DO	Faltas de controles internos en la gestion	Contratación de personal calificado en área administrativa.	Contratar a una persona que se encargue de reestructurar el area adminstrativa, asi minsmo implementar adecuados controles internos a las areas que componen la empresa.
		Inexistencia de informes contables en la operación.	Posibilidad de sistematizar algunas áreas de la empresa	Implementar un sistema contable no tan complejo que nos permita generar informes de los movimientos que estan teniendo las diversas cuentas.
		Segmento de mercado meta es limitado.	Clientes potenciales radican en el extranjero.	Utilizar los medios digitales para llevar nuestra publicidad a mas clientes potenciales radicados en el extranjero, acompañado de una ampliacion de nuestro segmento de mercado.
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	Fórmula	Fortaleza	Amenaza	Estrategia
Son estrategias que ante las amenazas externas hacia la empresa, proyecto o persona, reaccionan con las fortalezas potenciando los puntos fuertes. Se denominan estrategias reactivas (SEO, 2020).	FA	Solvencia ante organismos estatales que regulan la propiedad y el comercio, cumpliéndose con los procesos y permisos legales de la industria de construcción.	Cambios en la legislación, que provoque una inflación en los costos.	Realizar los pagos municipales y ante la DGI en tiempo y forma, realizar constantes avaluos a la propiedad y el pago de todos sus impuestos propiciará que la constructora solo puede invertir en proyectos de alta rentabilidad
		Buena calidad y garantía asegurada al entregar las viviendas por materia prima certificada y mano de obra calificada	Aumento de precio de materiales de construcción.	Busqueda de proveedores casa matriz, y convenios a largo plazo
		Para la Constructora el capital de trabajo proviene principalmente de las actividades de operación (bajo nivel de endeudamiento).	Situación sociopolítica incierta en Nicaragua.	Crear plan de contingencia, asegurar presupuesto de liquidación y seguro del negocio
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	Fórmula	Debilidad	Amenaza	Estrategia
Son aquellas que se desarrollan a partir de analizar y relacionar las debilidades y amenazas, es decir, relacionamos tanto los puntos débiles internos como externos. Se busca dirigir la posición empresarial hacia una más favorable (SEO, 2020)	DA	Falta de controles internos en la gestión.	Aumento del riesgo de incurrir en sobrecostos, deficiencias en la calidad y multas	Creación de Manual de Funciones y Manual de Procedimientos, monitorear su ejecución
		Carencia de informes contables precisos de la operación que sean tomados en cuenta para tomar decisiones	Afectación a la integridad de la información, resultados con errores y estados financieros incorrectos	Establecimiento de una unidad de auditoria interna que asegure el mejoramiento continua a la calidad y a la gestion administrativa
		Deficientes habilidades gerenciales.	Que no se alcancen los objetivos de la Constructora Ensueño S,A	Cambio de gerencia y/o aumento de inversión en formación y preparación de los líderes presentes y futuros.



Anexo 5. Contrato de Construcción de Viviendas

Durante el proceso de contratación para contratación para que se construya una casa con Constructora Ensueño S.A, se hace una promesa de contrato, respaldada por un notario y las partes en acuerdo, consta de aproximadamente 12 páginas. Véase Contrato completo en:

<https://docs.google.com/document/d/1RVHgiRoM3SuHfir40jB82HmMxTjpu-eV/edit?usp=sharing&ouid=10266062655572607632&rtpof=true&sd=true>

Fragmento de página 5 a la página 7 del contrato:

EL PROMITENTE VENDEDOR no podrá dar por concluido este contrato antes del tiempo establecido en ninguna circunstancia, salvo una autorización o acuerdo escrito del **PROMITENTE COMPRADOR**.

CLAUSULA CUARTA: El **PROMETIENTE COMPRADOR** asumirá los gastos de formalización del crédito si la compra es de crédito con cualquier entidad bancaria, Así como los gastos de inscripción en el registro público de la propiedad e impuesto municipal que recaiga en un futuro sobre el inmueble prometido en venta una vez se encuentre inscrito a su nombre.

CLAUSULA QUINTA: FORMA DE PAGO: En caso de que la **CONSTRUCCIÓN Y VENTA DE VIVIENDA** se realice con Financiamiento de cualquier entidad bancaria, el **PROMITENTE COMPRADOR** realizara la gestión de solicitud de crédito ante la entidad de su preferencia, una vez que la solicitud de crédito sea aprobada por parte de la entidad bancaria este deberá de informar de manera oficial al **PROMITENTE VENDEDOR Y PROMITENTE COMPRADOR** obligándose al **PROMITENTE COMPRADOR** en un máximo de (cinco) 5 días hábiles a presentarse a la entidad bancaria para aceptación de carta de términos y condiciones de seguros que el banco pone a su disposición. EL **PROMITENTE COMPRADOR** pagara como mínimo al **PROMITENTE VENDEDOR** EL 20 % del precio de venta pactado en el presente contrato en concepto de prima una vez formalizado el crédito por la entidad bancaria y esta solicite su autorización para que ella realice desembolsos al **PROMITENTE VENDEDOR** De acuerdo con lo pactado entre el **PROMITENTE VENDEDOR** y la institución bancaria, será suficiente para que el **PROMITENTE COMPRADOR** cumpla



con la compra definitiva del inmueble. Si el **PROMITENTE COMPRADOR** desea rescindir del contrato este perderá el monto total entregado en concepto de prima y reserva. En caso de que la **CONSTRUCCIÓN Y VENTA DE VIVIENDA** se realice con fondos propios EL **PROMITENTE VENDEDOR Y EL PROMETIENTE COMPRADOR** acuerda la siguiente forma de pago:

PRIMER DESEMBOLSO. El 30% del total del precio de venta equivalente a USD\$ **10,950.00 (Diez mil novecientos cincuenta dólares americanos con 00/100)**. EL **PROMITENTE COMPRADOR** se compromete a entregar dicho monto al momento de la firma de la escritura, el **PROMITENTE VENDEDOR** se compromete a iniciar a las obras a más tardar (ocho) 8 días calendario después de la fecha del primer desembolso, en este primer desembolso se aplicará el valor de la reserva o anticipo y abarca las siguientes fases: Escrituración legal del terreno donde se construirá la vivienda, obras Preliminares, excavaciones, mejoramiento de suelo, fundaciones de concreto y acero y mampostería hasta nivel de piso interno.

SEGUNDO DESEMBOLSO. El 30 % del total del precio de venta equivalente a USD\$ **10,950.00 (Diez mil novecientos cincuenta dólares americanos con 00/100)**, EL **PROMITENTE COMPRADOR** se compromete a entregar dicho monto 30 días posterior al primer desembolso , el **PROMITENTE VENDEDOR** se compromete a iniciar a las obras a más tardar (ocho) 8 días calendario después de la fecha del segundo desembolso y abarca las siguientes fases: Obras de mampostería, obras sanitarias, canalización eléctrica, estructura y cubierta de techo.

TERCER DESEMBOLSO. El 30 % del total del precio de venta equivalente a USD\$ **10,950.00 (Diez mil novecientos cincuenta dólares americanos con 00/100)**, EL **PROMITENTE COMPRADOR** se compromete a entregar dicho monto 30 días posterior al segundo desembolso , el **PROMITENTE VENDEDOR** se compromete a iniciar a las obras a más tardar (ocho) 8 días calendario después de la fecha del segundo desembolso y abarca las siguientes fases: Repello y fino en paredes, piso, cielo falso, puertas, ventanas, accesorios de energía, tanque de agua con su bomba, lavandería, cocina, accesorios hidrosanitarios, pintura, grama frontal y de patio trasero.



CUARTO DESEMBOLSO. El 10 % del total del precio de venta equivalente a USD\$ **3,650.00** (**Tres mil seiscientos cincuenta dólares americanos con 00/100**), **EL PROMITENTE COMPRADOR** se compromete a entregar dicho monto 40 días posterior al tercer desembolso y/o una vez **EL PROMITENTE COMPRADOR** reciba a entera satisfacción la casa terminada y sin pendientes, esto incluye 40 metros de muro perimetral al final de la calle en donde se encontrara ubicada la vivienda, lo que separara el residencial de los vecinos colindantes del residencial.

CLAUSULA SEXTA Si una vez firmado el contrato de construcción y venta de vivienda y habiendo **EL PROMITENTE VENDEDOR**, iniciado la ejecución de las obras, y **EL PROMITENTE COMPRADOR** rescinde del contrato o desiste de la compra de la vivienda o ejecución de las obras con carácter habitacional o deja de pagar en la forma pactada, **EL PROMITENTE VENDEDOR** podrá retener de las sumas pagadas el monto que corresponda por daños y perjuicios o en su defecto liquidar bajo precio pactado lo ejecutado al momento, podrá hacer uso de los recursos administrativos y jurisdiccionales correspondientes para mitigar el perjuicio ocasionado quedando a opción del **EL PROMITENTE VENDEDOR** dar por terminado el presente contrato .

Si una vez firmado el contrato de construcción y venta de vivienda y habiendo **EL PROMITENTE COMPRADOR** efectuado el pago del inmueble parcial o total y **EL PROMITENTE VENDEDOR** por causas ajenas a su voluntad comprobables se ve obligado a rescindir del contrato y ejecución de las obras con carácter habitacional, **EL PROMITENTE COMPRADOR** tendrá derecho a la devolución total de las sumas pagadas en un plazo no mayor a 5 días hábiles, o en su defecto podrá hacer uso de los recursos administrativos y jurisdiccionales correspondientes para mitigar el perjuicio ocasionado

En ninguna circunstancia será posible la rescisión del contrato ni por **EL PROMITENTE VENDEDOR** NI **COMPRADOR**, si para la adquisición de la vivienda o ejecución de obras con carácter habitacional, existe un financiamiento con garantía hipotecaria con alguna institución bancaria.

**Evaluación a los controles internos aplicados al flujo de efectivo de Constructora
Ensueño S.A en el periodo 2021**



Si ambas partes acuerdan un plazo mayor para la compra o construcción del inmueble, cambios en diseño o adicionales este deberá ser aprobado mediante un adendum al presente contrato y el que se realizará por escrito con la aceptación de ambas partes para dar validez al mismo.

Anexo 6. Catálogo de Casas de Constructora Ensueño S, A.



CONSTRUCTORA ENSUEÑO S.A



Amaranto Ampliada

NIO ₡3.500,00

Modelo Amaranto Ampliada, 83 mts² de construcción en terreno de 11.50 mts de ancho x 18 mts de fondo. Equivalente a 293 Vrs²

100 % de las bloques con concreto, 2 habitaciones la principal con closet, 2 baños con lavamanos de gabinetes con top de granito, cocina con gabinetes completos y top de granito, puertas corredizas para salida a terraza techada

Lavandería techada semi cerrada a 3 paredes

Incluye muro completo perimetral de bloques.



Vivienda Magenta

NIO ₡6.500,00

Modelo Magenta 85 mts², paredes completamente de bloques y concreto, 3 Habitaciones, 2 Baños, en un terreno de 12.50 mts de ancho x 18 mts de fondo equivalente a 319 vrs².

Gabinete completo de cocina con top de granito.

Lavamanos con gabinetes y top de granito, inodoros de una sola pieza, puertas de vidrio en ducha de baño compartido.



CONSTRUCTORA ENSUEÑO S.A



Vivienda Terracota

NIO 48.500,00

Modelo Terracota, 57 mts², 2 Habitaciones, 1 Baño, ubicado en un terreno de 10.50 mts de ancho x 18 mts de fondo equivalente a 268 Vrs²

Gabinetes completos de cocina con top de granito. Mueble de lavamano con top de granito y pana empotrada.

Lavandería techada semi cerrada
Incluye muro completo perimetral de bloques.



Vivienda Indigo Ampliada

NIO 83.000,00

Modelo Indigo Ampliada, 114 mts cuadrados, en un terreno de 15 mts de ancho x 15 mts de fondo, 3 Habitaciones con sus closets, 2 Baños, Terraza techada, gabinetes de cocina con top de granito, lavamano con muebles de granito y mampara de vidrio en la ducha del baño compartido

Lavandería techada semi cerrada a 3 paredes

Incluye muro perimetral completo de bloques