

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN: AUDITORÍA INTERNA

“PROGRAMA DE CONSULTORÍA ENFOCADO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CONTABLE Y COMERCIAL DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS PARA SISTEMAS DE AGUA POTABLE”

PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, HERNÁN	L10802
GUERRERO DAMAS, ALISSON FABIOLA	L10802
VALLADARES FLAMENCO, SHALOM ALICIA	L10802

NOVIEMBRE, 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vice rector Académico	: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Proceso de Grado de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana
Jurado Examinador	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
	: MAFI. Inmer Antonio Ávalos Baños
	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana

NOVIEMBRE 2022

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy gracias a Dios por su inmenso amor y misericordia, porque me ha permitido llegar a esta etapa, y hasta este momento puedo decir “hasta aquí Dios me ha ayudado”. Gracias a mi madre América Lisseth Damas de Guerrero por ser mi mayor ejemplo a seguir, por animarme e impulsarme a continuar siempre, a mi padre Santos Omar Guerrero Martínez por sus consejos, su apoyo incondicional y motivación, a mi querida hermana Valeria Alexandra Guerrero Damas por estar conmigo siempre, a mis abuelos y tíos que de alguna forma me apoyaron en este proceso. A mis compañeros con los que conformamos el equipo de trabajo, Hernán Martínez y Shalom Valladares, que gracias al esfuerzo conjunto culminamos este proceso. Gracias a los docentes de la Universidad de El Salvador por compartir sus conocimientos y formarme como profesional, a nuestros asesores especialmente al Licenciado Marco Orellana por acompañarnos y guiarnos en esta etapa y así dar por cumplida nuestra meta.

Alisson Fabiola Guerrero Damas

Agradezco a primeramente a Dios por darme sabiduría y poder concluir mis estudios, también agradezco a mi madre María del Carmen Flamenco quién ha sido mi pilar y ejemplo a seguir durante todo este proceso y a lo largo de mi vida. A mi padre y hermanos por apoyarme siempre y a mis amigas Jocelyn Vargas y Kenia Fabián que me han apoyado en cada una de las etapas de mi vida y me han alentado a seguir siempre adelante. Gracias a cada uno de los docentes de la Universidad de El Salvador que han aportado en toda mi carrera profesional.

Shalom Alicia Valladares Flamenco

En primer lugar, a Dios que me ha permitido llegar a este punto de mi vida tan importante, que siempre estuvo cubriéndome con sus manos y su infinita misericordia. En segundo lugar, a mi esposa, que me ha apoyado con su tiempo y su paciencia, quien ha luchado a mi lado y me dio ánimos en los momentos de cansancio. En tercer lugar y especialmente a mi mamá que luchó contra todo pronóstico para proveerme de formación académica y a mi papá que, aunque no logró ver con sus ojos lo que tanto deseaba que era ver a su hijo terminar su carrera y titularse, siempre para él fui un profesional. Y finalmente sin demeritar el esfuerzo, también agradezco a mis compañeras de especialización que pusieron todo de su parte para alcanzar este momento tan especial, al igual que a nuestro asesor quien nos tuvo mucha paciencia y dedicación para guiarnos en este camino tan difícil.

Hernán Martínez Hernández

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Marco teórico, conceptual, técnico y legal	7
1.4.1. Antecedentes	7
1.4.2. Definiciones o conceptos	8
1.4.3. Generalidades de las empresas proveedoras de insumos para sistemas de agua potable.	9
1.4.4. Generalidades de la consultoría	11
1.4.5. Generalidades de la implementación de un plan de consultoría para la evaluación, difusión y aplicación del control interno.	13
1.4.6. Base Técnica	15
1.4.7. Base Legal	22
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	24
2.1 Tipo de estudio	24
2.2 Unidad de Análisis	24
2.3 Técnica e instrumentos utilizados en la investigación	24
2.4 Procesamiento de la información	25
2.5 Determinación de las variables	25
2.5.1 Variable Independiente	25
2.5.2 Variable Dependiente	25
2.6 Operacionalización de las variables	26
2.7 Cronograma de actividades.	27
2.8 Diagnóstico	27
CAPÍTULO 3. PLAN DE CONSULTORÍA ENFOCADO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CONTABLE Y COMERCIAL DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS PARA SISTEMAS DE AGUA POTABLE.	30
3.1 Generalidades	30

3.1.1 Objetivo	30
3.1.2 Alcance	30
3.2 Planteamiento de caso práctico – Hipotético	30
3.3 Desarrollo de caso práctico.	32
3.3.1 Esquema del plan de evaluación del control interno.	32
3.3.1.1 Acta de inicialización de consultoría para la evaluación del sistema de control interno.	33
3.3.1.2 Estructura de la ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. de C.V.	36
3.3.1.3 Objetivos de la evaluación del sistema de control interno.	37
3.3.1.4 Estatus del sistema de control interno según normativa COSO.	38
3.3.1.5 Guía para la identificación de controles, riesgos y elaboración de matriz de riesgo.	39
3.3.1.6 Identificación de riesgos	46
3.3.1.7 Guías de evaluación.	55
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	71

RESUMEN EJECUTIVO

El Sistema de Control Interno de una empresa se constituye bajo el apoyo gerencial de la administración, dado que este tiene como propósito principal proteger los activos de la organización, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de las operaciones y alentar el cumplimiento adecuado de las políticas, leyes y reglamentos existentes.

El trabajo de investigación se desarrolló en una empresa proveedora de insumos para sistemas de agua potable, ubicada en San Salvador, El Salvador. La cual no cuenta con una unidad de auditoría interna, por consiguiente, carecen de un Sistema de Control Interno que le permita ejecutar sus actividades de forma apropiada; se ha detectado deficiencias en dos áreas principales de la empresa: área administrativa contable y área comercial. La falta de supervisión del cumplimiento de controles en las áreas señaladas anteriormente ha provocado que la sociedad no alcance sus objetivos estratégicos ya que la gestión de controles es deficiente y generan errores en los resultados operativos y financieros de la entidad. Mediante una entrevista a la Gerente General de la empresa objeto de estudio se logró determinar ciertas debilidades o falencias existentes al no contar con un Sistema de Control Interno.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad mejorar los procesos administrativos y financieros que desarrolla la empresa, a través de un programa de consultoría enfocado en el diseño de un Sistema de Control Interno, en el cual se proporcionan guías que tienen como objetivo facilitar la evaluación del control interno, identificación de riesgos, monitoreo y revisión de la matriz de riesgos, en las áreas administrativa contable y comercial de la empresa, de esta forma impulsar a la entidad a alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el uso de sus recursos.

INTRODUCCIÓN

En las empresas la alta dirección es responsable de garantizar la apropiada implementación y adecuado funcionamiento del sistema de control interno para que sus controles sean más efectivos y disminuyan el impacto de la materialización del riesgo. Las pequeñas empresas en El Salvador, en su mayoría, no cuentan con una unidad de auditoría interna por los altos costos que implica la creación de las mismas. Sin embargo, la normativa técnica relacionada a la auditoría permite que estas puedan optar por un programa de consultoría para la gestión de riesgos.

En el presente documento se aborda como primer punto el planteamiento del problema, que surge a raíz de la necesidad de las empresas de implementar un programa de consultoría enfocado en la evaluación del diseño, difusión y aplicación del control interno del área administrativa contable y comercial de las empresas proveedoras de insumos para sistemas de agua potable. A su vez, se encuentra la delimitación conceptual, temporal y espacial.

La justificación de la investigación radica en que las pequeñas empresas que suministran este tipo de insumos son pocas y por su naturaleza, no se considera como opción viable contar con una unidad de auditoría interna por los altos costos que esta representa, pero se requiere que cuenten con una herramienta que permita y garantice una adecuada funcionalidad del sistema de control interno.

Así mismo, se encuentra el marco teórico conceptual, técnico y legal que sirve como fundamento de la investigación el cual servirá para una mejor comprensión de la misma. En el diseño metodológico, definimos el tipo de estudio que es cualitativo y la unidad de análisis es una empresa proveedora de insumos para sistemas de agua potable.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En El Salvador las pequeñas empresas son las que dan empleo a más de 10 hasta 50 trabajadores, las actividades económicas que realizan se distribuyen de la siguiente manera: 43% servicios, 35% comercio y 22% industria según datos recopilados en 2004, estas empresas se encuentran ubicadas principalmente en la región central del país. (Granadino, 2013)

Después de la aprobación de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa en 2014, ha habido un incremento considerable en la formalización de pequeñas empresas provenientes principalmente de emprendimientos, los cuales a raíz de su bajo presupuesto se han limitado a cumplir con las obligaciones tributarias y mercantiles básicas, dejando entrever sus limitantes respecto a su estructura organizativa y mejoras en la calidad de sus procesos, situación que estanca el crecimiento de las empresas, ya que no generan confianza para que puedan acceder a financiamientos e impulsar su crecimiento comercial.

En las empresas es responsabilidad de la administración adoptar modelos de control que les permita realizar evaluaciones internas para medir la capacidad operativa, eficiencia financiera, rentabilidad y principalmente la posición comercial de la misma en el rubro al cual pertenecen; sin embargo, aunque muchas de las pequeñas empresas han logrado adoptar modelos de control interno, no tienen la seguridad que estos se implementen de la manera adecuada por la falta de una unidad de auditoría interna que pueda realizar un seguimiento de la misma debido a su alto costo, lo que ocasiona que no se cuente con un área especializada que brinde un aseguramiento independiente y objetivo en el cumplimiento de los controles. Para la alta dirección es de suma importancia que la entidad posea un modelo de control interno funcional y adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos, administrativos y financieros.

En julio de 2016 se fundó la sociedad objeto de estudio y tiene como actividad principal el suministro de productos para sistemas de agua potable y ferretería; así como también la prestación de servicios de perforación, limpieza y mantenimiento de pozos de agua potable. Posee una estructura organizativa sencilla enfocada en el área de ventas y el área administrativa contable, los controles implementados en el inicio de su actividad comercial se limitaron a:

- Asistencia de personal
- Rutas para vendedores
- Detalle de ingresos, egresos, manejo de efectivo y cheques a través de hojas de Excel

Inician operaciones en ese mismo año sin contar con un sistema contable adecuado, con carencias de descriptores de puesto, seguimientos y evaluación a procesos operativos y líneas de mando, políticas internas y contables bien definidas.

En 2017 se hizo la contratación de un auxiliar contable y con la asesoría de un auditor externo se logró diseñar una estructura de control interno, en ese momento funcional y un poco más completa para las necesidades de la empresa, que constaba de:

- Implementación de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PyMES)
- Compra de software contable
- Elaboración de programas de control interno
- Elaboración de procedimientos y flujograma de actividades
- Elaboración de políticas empresariales internas
- Descriptores de puestos y competencias

Sin embargo, es necesario aclarar que, aunque la estructura de control interno fue fortalecida aún carece de una asesoría adecuada por un profesional competente en el área.

Caracterización del problema

Debido a la entrada en vigencia de la Ley General de Recurso Hídricos aprobada por la asamblea legislativa de El Salvador el 21 de diciembre de 2021 y a todas las regulaciones que ésta incluye para las sociedad, asociaciones y constructores involucrados en el ramo de explotación del recurso hídrico, es obligatorio fortalecer la gestión del control interno de la sociedad y los riesgos emanados de la misma, en la actualidad la empresa posee un modelo de control interno deficiente y sin supervisión que ha sido difundido a todas sus áreas y en todos sus niveles; sin embargo la implementación y difusión del mismo no han alcanzado los objetivos de control que permitan un óptimo desempeño en la operatividad, por lo tanto no ha sido posible realizar evaluaciones claras y eficaces de las áreas que representan mayor nivel de riesgo, entre las que se puede señalar:

- Área administrativa contable:
 1. Deficiente control de Inventarios: Diferencias recurrentes entre el inventario físico y la existencia de stock del sistema contable, lo cual se origina por realizar préstamos de inventarios (muestras) y regalías sin atender el debido proceso contable, errores de ingresos en códigos de productos por no cumplir con las definiciones de actividades al personal encargado de bodega e incumplimiento de responsabilidades asignadas.
 2. Bajo control de conciliaciones de ingresos: Recurrencia en errores de facturación (existencias), inadecuado procesos para anulaciones y re facturaciones, duplicación en carga de facturas.

3. Inconsistencias de cuadraturas en conciliaciones bancarias: Diferencias en remesas registradas en banco contra remesas contabilizadas, bajo control de liquidación y registro de facturas canceladas.
 4. Errores en seguimiento de cuentas por cobrar: La deficiencia de control en remesas provoca la mala aplicación de liquidación de cuentas a clientes en el sistema contable provocando saldos de clientes incorrectos.
- Área comercial:
 1. Deficiencia en la evaluación de la fuerza de ventas: Existen controles que permiten determinar los costes de la fuerza de ventas de la empresa; sin embargo, no proveen información relacionada a la efectividad y rentabilidad de cada uno de sus elementos y su influencia en los resultados generales del área.
 2. Estudio de mercado: La gerencia de ventas posee a su cargo la evaluación del mercado en cuanto a estudio de precios, estudio de productos y competencia, dicha evaluación se realiza de manera esporádica y sin un programa bien definido de los elementos a considerar.

La falta de supervisión del cumplimiento de controles en las áreas señaladas anteriormente provocó que la sociedad no alcanzara sus objetivos estratégicos ya que la gestión de controles era deficiente y generaba errores en los resultados operativos y financieros de la entidad, por lo cual se prestó a interpretaciones y análisis poco atractivos para evaluaciones crediticias y proyectos de inversión.

Para las pequeñas empresas en El Salvador resulta una inversión costosa la creación de una unidad de auditoría interna que supervise y garantice la correcta funcionalidad del modelo de control interno, por lo cual no es posible hacer una evaluación confiable del desempeño de los

procesos y una apropiada gestión de los riesgos emanados de los mismos; sin embargo, la misma normativa y definición de auditoría interna sugiere otra opción que contribuye a la mejora de gestión de riesgos en el modelo de control interno como lo es la consultoría, la cual es un servicio de asesoría especializada en la que en un área se pretende encontrar soluciones a uno o más problemas internos identificados, o bien a la necesidad empresarial, que se sustenta en la innovación de métodos, experiencia, conocimiento técnico y tecnológico, habilidades profesionales óptimas y herramientas necesarias para una intervención eficaz en la que se debe establecer un acuerdo con los clientes de consultoría referido al alcance, expectativas, responsabilidades y objetivos del trabajo. (Auditors T. i., 2016) (Norma 2201, C.1)

Para que los servicios de consultoría sean satisfactorios para el usuario, se consideró la importancia que tiene la función de un auditor interno como consultor en la organización, esta se debe principalmente a la experiencia y conocimientos en el ámbito administrativo y operacional; sin embargo, es fundamental que el auditor interno mantenga su independencia al desempeñar servicios de consultoría para evitar asumir funciones gerenciales o de dirección que afecten su objetividad.

Los servicios de aseguramiento y consulta no son un requisito legal exigido por la normativa de El Salvador para las pequeñas empresas, si proporcionan un valor agregado a la entidad que contrata el servicio ayudando a incrementar el grado de confianza en los mismos, mejorando su gestión de riesgos administrativos, financieros y de control, permitiendo un crecimiento constante y estable a las empresas.

La alta administración de la sociedad determinó que todas las deficiencias de control y gestión del riesgo que poseían eran superables a través de servicios de asesoría especializada que les brindará una guía clara del funcionamiento de un modelo de control interno para corregir y

fortalecer el diseño, difusión, aplicación y evaluación del control interno que ya poseían para garantizar el logro de los objetivos estratégicos y a su vez proporciona valor agregado a la estructura administrativa de la entidad.

Se propuso un plan de asesoramiento para la evaluación del diseño, difusión y aplicación de modelo de control interno enfocado al área administrativa contable y comercial de la sociedad objeto de estudio, el cual se diseñó bajo la normativa aplicable, en este caso al Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna cuya misión es: Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y análisis en base al riesgo. (Auditors T. I., 2017) .

1.2. Formulación del problema

¿Qué impacto tiene la falta de un plan de consultoría enfocado en la evaluación del diseño, difusión y aplicación de un modelo de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la sociedad objeto de estudio?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un programa de consultoría para la evaluación del diseño, difusión y aplicación del control interno para añadir valor, mejorar los procesos del área administrativa contable y comercial y minimizar el impacto de los riesgos en la empresa objeto de estudio.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el funcionamiento y desempeño del programa de control interno de las áreas administrativa contable y comercial de la empresa objeto de estudio.
- Guiar a la dirección en el proceso de evaluación e identificación de los riesgos.

- Verificar los métodos de medición de riesgos, así como la coordinación de actividades de gestión de riesgos.
- Guiar a la dirección en el control y reducción de impactos de los riesgos que puedan afectar a la empresa.
- Brindar una herramienta para la evaluación del cumplimiento de los procesos de control interno y asesorar a través de capacitaciones a las áreas afectadas para la mejora en la efectividad y eficiencia del control interno mediante la correcta aplicación de marcos y normas técnicas.

1.4. Marco teórico, conceptual, técnico y legal

1.4.1. Antecedentes

En el año 2017 el Instituto de Auditoría Interna Global emite el Marco Internacional para la Práctica de la Auditoría Interna (MIPP), en el que se incluye:

- Misión
- Definición
- Principios fundamentales
- Código de ética
- Norma Internacional para la Práctica de la auditoría Interna (NIEPAI)
- Guías de implementación
- Guías Complementarias

Los cinco primeros puntos anteriormente mencionados forman parte de las guías que establece el MIPP como obligatorias, mientras que las dos últimas guías han sido consideradas como sugeridas.

La consultoría como tal ha sido un proceso rutinario con el cual no se contaba marco normativo de referencia para poder desempeñar un trabajo con la calidad que es requerida, es por ello que el MIPP aborda los temas de aseguramiento y consultoría.

La Norma nos describe cuál es el propósito:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización. (The Institute of Internal Auditors, 2017)

1.4.2. Definiciones o conceptos

Norma. Un pronunciamiento profesional promulgado por el Consejo de Normas de Auditoría Interna que describe los requerimientos para desempeñar un amplio rango de actividades de auditoría interna y para evaluar el desempeño de la auditoría interna. (The Institute of Internal Auditors, 2017)

Servicios de consultoría. Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión.

Consejo (Consejo de administración). Se refiere al cuerpo de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin ánimo de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente el director de auditoría interna. (The Institute of Internal Auditors, 2017)

Control. Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Marco Internacional para la Práctica Profesional. Marco conceptual que organiza la guía de orientación autorizada, promulgada por el IIA.

Programa de trabajo. Un documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante un trabajo, diseñado para cumplir con el plan de trabajo.

1.4.3. Generalidades de las empresas proveedoras de insumos para sistemas de agua potable.

La explotación del recurso hídrico en cualquier país del mundo siempre ha sido fundamental para el desarrollo y supervivencia de sus habitantes, por lo tanto, es necesario conocer respecto a la gestión de dicho recurso y de los actores encargados de la misma.

La gestión hídrica trata de todas las fases del agua, como el diseño y la operación de estructuras hidráulicas, suministro de agua, disposición y tratamiento de aguas servidas, riego, drenaje, generación hidroeléctrica, control de avenidas, manejo de cuencas, acuíferos y agua subterránea, navegación, control de la erosión y sedimentación, control de la salinidad, disminución de la polución, uso recreacional del agua, la pesca y la caza. En tal sentido, la gestión del agua se presenta como esencial para la gestión ambiental. (Prisma, 2020)

ANDA es la institución nacional que mayor información posee sobre el agua potable. La Gerencia de Planificación concentra la información respecto a los servicios de acueducto y alcantarillado, la cobertura de servicios a nivel nacional, la producción y consumo de agua por regiones, la comparación anual de consumo de agua potable, las operaciones de mantenimiento de la red y obras físicas, rehabilitación de pozos, etc. Todos estos datos son suministrados en forma anual por la Gerencia y son de acceso público. (Prisma, 2020)

Sin embargo dentro de la gestión del recurso hídrico también existen otros actores como las Asociaciones Rurales de Agua y/o Juntas Administradoras de agua, las cuales son entidades que nacen de las mismas comunidades donde por la falta de cobertura del servicio de agua potable de ANDA buscan organizarse para explotar el recurso hídrico y solventar necesidades básicas de sus pobladores, es precisamente en este punto donde se vuelven fundamentales las empresas dedicadas al suministro de insumos para el mantenimiento de sistemas de agua potable.

El principal objetivo de las empresas que suministran insumos para el mantenimiento de sistemas de agua potable es guiar a los administradores de dichos sistemas en la buena gestión del recurso hídrico a través del mantenimiento de sus sistemas de explotación y distribución de agua.

Existen en el mercado muchos comercios con líneas ferreteras que proveen insumos similares a los que proveen las empresas especializadas al suministro de insumos para el mantenimiento de sistemas de agua potable, sin embargo el valor agregado que poseen estas empresas, es que no solamente proveen un producto, sino también brindan acompañamiento a sus usuarios, capacitan en el uso adecuado del producto, en la selección idónea del producto que se ajusta a su sistema de agua, ya que si bien es cierto, los sistemas de agua funcionan y operan de la misma manera, también poseen características técnicas y geográficas muy diferentes, además las empresas en estudio se perfilan como socios estratégicos para las comunidades, ya que no solamente apoyan en el área técnica, sino también proporcionan mejores opciones económicas y a la vez contribuyen a la conservación del recurso hídrico.

1.4.4. Generalidades de la consultoría

Naturaleza y Alcance de la consultoría

El mantenimiento de los sistemas de agua en El Salvador se divide en dos sectores, los cuales son: Sector Gubernamental (ANDA) y Sector Comunitario (ADESCOS Y JUNTAS DE AGUA COMUNITARIAS), en ambos casos los sistemas de suministro de agua potable requieren del buen funcionamiento de todos sus elementos y es en este punto donde se vuelve imprescindible la buena gestión administrativa y operativa de las empresas dedicadas al suministro de productos para sistemas de agua potable.

Para garantizar esa buena gestión es primordial que las empresas dedicadas a esta actividad económica busquen optimizar su operatividad, es por esa razón que nació la necesidad de buscar consultoría profesional que contribuya al alcance de los objetivos estratégicos de estas entidades.

La consultoría son por naturaleza consejos que realiza un profesional de la auditoría interna a petición de un cliente que ha solicitado una evaluación u opinión externa con respecto a un área o proceso en específico. El Alcance estará determinado por el cliente, con base a sus necesidades y será acordado con el profesional de la auditoría.

Objetivos de la consultoría.

El objetivo principal de la consultoría es proporcionar a la administración y gobierno de las empresas los elementos necesarios para la optimización de sus recursos, proporcionando un análisis y evaluación de las áreas que el cliente requiera.

Importancia de la consultoría aplicada a las pequeñas empresas.

Las pequeñas empresas son una importante fuente generadora de ingresos en las familias salvadoreñas, por lo tanto, para mejorar y desarrollar las capacidades con las que cuentan, es necesario implementar un plan de consultoría que ayude a la optimización de recursos.

La consultoría posee un rol sumamente importante para estas empresas, añadiendo valor a cada una de sus operaciones y diversas actividades de acorde a las necesidades que la empresa posee. Su importancia radica en los siguientes aspectos:

- Se cuenta con la opinión de un experto que evalúe e indique cuál es la “posible solución” para la necesidad o problemática que se presente.
- Se implementa el manejo eficiente de recursos.
- Incrementa la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Apertura y expansión a nuevos mercados

- Mejora la estructura administrativa de las empresas y se definen líneas organizativas más estructuradas.

Ventajas y desventajas de la consultoría aplicada a las pequeñas empresas

A continuación, en la tabla 1, se proporcionan las ventajas y desventajas de los programas de consultoría aplicados a las pequeñas empresas:

TABLA 1

Ventajas y Desventajas de los programas de auditoría en pequeñas empresas.

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Programa de consultoría aplicada a pequeñas empresas	Añade valor a las empresas.	Si el consultor pierde el enfoque podría afectar a la empresa en lugar de beneficiarla.
	Desarrolla el área que se realizará la consultoría.	Si las sugerencias o consejos del consultor llegan a implicar un aumento en los costos, es probable que por las limitantes no acepten la opinión del consultor.
	Mejoras en la eficiencia y eficacia de procesos	El consultor, al estar relacionado en la empresa puede perder su independencia y mezclarse en la operatividad.
	Obtiene la experiencia de una persona con conocimientos especializados en áreas específicas.	Falta de personal capacitado que pueda dar seguimiento a las actividades que sugiera el consultor.

Fuente: Elaboración propia

1.4.5. Generalidades de la implementación de un plan de consultoría para la evaluación, difusión y aplicación del control interno.

El profesional de la auditoría interna desempeña un papel de importancia en el proceso de consultoría y por ello es necesario que tenga claros cuáles son sus roles al momento de desempeñar su trabajo como auditor. Para ello el Instituto de Auditoría Interna, expone cuales son los roles legítimos de los profesionales:

- El auditor debe ser facilitador en la identificación y evaluación de riesgos.
- Asesorar a la dirección para responder a los riesgos
- Coordinar actividades de gestión de riesgos
- Elaborar informes consolidados de riesgos
- Mantener y desarrollar el marco de gestión de riesgos
- Desarrollar la estrategia de gestión de riesgos para la aprobación del consejo.

En este sentido, el auditor tiene la responsabilidad de poseer la aptitud y conocimientos necesarios para poder desarrollar el trabajo con calidad y realizar la identificación y evaluación de los riesgos para asesorar a la dirección sobre la respuesta a los riesgos que será brindada, apoyados con los marcos de control interno y gestión de riesgos.

Para la evaluación del control interno es importante la aplicación de COSO, el principal marco referencial para determinar un sistema de control interno y necesario para realizar un trabajo de consulta de calidad debido a que facilita el accionar correcto para los planes de gestión e identifica aquellos elementos que pueden afectar el alcance de los objetivos empresariales.

El marco normativo COSO define control interno como “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.” (Comission, 2013)

La definición no se limita, si no, aborda importantes temas que son básicos para que las empresas puedan diseñar, implementar y desarrollar el proceso de control interno de la mejor forma.

Es importante tomar en cuenta que este proceso es llevado por el consejo de administración; sin embargo, el auditor debe evaluar el control interno de la entidad y asesorarlos sobre la implementación de los controles más adecuados con el fin del cumplimiento de los objetivos de la organización. Sus componentes y principios abordan los puntos clave para desarrollar un control interno eficaz.

Para desarrollar un trabajo de calidad, además, se deben conocer los marcos de gestión de riesgos que ayudarán a mitigar los riesgos derivados de controles con los que ya se cuentan o debido a la falta de controles. Uno de los marcos más importantes es COSO ERM en el que se abordan temas de control interno, pero con una visión más amplia con respecto a la gestión de riesgos empresariales.

Su principal objetivo se enfoca en la estrategia y desempeño, a través de la evaluación de todos los riesgos relevantes, independientemente del área o departamento que se esté evaluando, para poder clasificar, priorizar y tomar decisiones sobre la gestión adecuada de los riesgos.

1.4.6. Base Técnica

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Las NIEPAI están estructuradas por normas sobre atributos, sobre desempeño y de implementación, estas últimas proporcionan los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría. Por lo tanto, es necesario en los trabajos de servicios de consultoría el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. En el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos, cuando se desempeñan servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

Código de Ética del IIA

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general a pedido de un cliente, en estos servicios intervienen dos partes 1) El cliente del trabajo y 2) El auditor interno, quien es el que presta el servicio, debido a que el servicio se basa en agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, es necesario que el auditor interno cuente con una guía de orientación para servir al cliente del trabajo de una manera independiente y objetiva.

El código de Ética del IIA incluye dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos.

Siendo así el código de ética una guía de conducta ética de los auditores internos, facilitando el cumplimiento de los requerimientos de la consultoría, agregando valor y mejorando las operaciones de la organización.

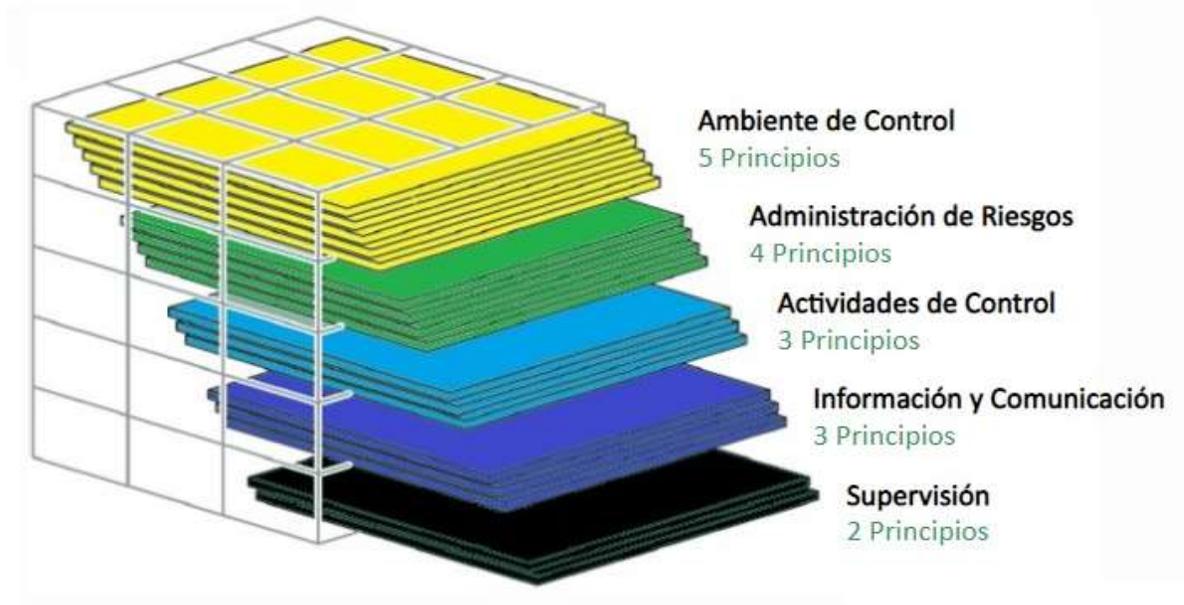
Guías de Implementación

Ayudan a los auditores internos a aplicar los estándares y Código de Ética. En conjunto, abordan el enfoque, las metodologías y la consideración de la auditoría interna, pero no detallan los procesos o procedimientos.

COSO 2013

El control interno es la base fundamental para que una entidad pueda lograr sus objetivos y mejorar su rendimiento. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Marco Integrado de Control Interno, que ha sido desarrollado para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar la efectividad.

COSO comprende 5 componentes y 17 principios, proporcionando un marco de referencia aplicable a cualquier organización. Permite una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión. Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos claves del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Toma de decisiones más segura facilitando la asignación del capital, cada uno de los componentes contienen principios, una entidad que aplique los diecisiete principios podría alcanzar un Control Interno más efectivo. Los componentes que conforman un sistema de Control Interno basado en el Marco Integrado COSO son:



ENTORNO DE CONTROL

Es el primer componente del sistema y uno de los más importantes ya que en él se soportan y desarrollan los siguientes componentes y es considerada la base fundamental para el logro de los objetivos de un buen Sistema de Control Interno.

Su estructura está basada en las actividades del negocio, se establece los niveles de autoridad y responsabilidad, se establece la forma que operará el personal, se dan a conocer los valores éticos, principios de la empresa y se da a conocer con todo el personal la importancia y concientización de conocer cada elemento.

Es importante incluir las normas, políticas, procedimientos y toda la estructura en la que se encuentra basado el Sistema de Control Interno. La Alta dirección con la aprobación del Consejo de Administración, la adopción y aplicación.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Los riesgos están asociados a la posibilidad de que la organización no logre salvaguardar sus recursos, mantener su imagen o posición en el mercado, mantener un proceso de desarrollo continuo, etc.

Es por ello que este componente consiste en la capacidad de la entidad para poder identificar, valorar, medir y tratar los riesgos que puedan impedir el logro de los objetivos de la entidad.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Son actividades que normalmente realiza la gerencia y personal administrativo para cumplir con sus tareas asignadas. Las actividades están relacionadas a las normas, políticas y

procedimientos que permiten y garantizan el logro de objetivos y mitigar o reducir el impacto de cualquier riesgo que se llegue a materializar.

Dentro de las actividades de control más comunes que son implementadas en las entidades son las verificaciones, conciliaciones, inspecciones, revisiones de indicadores de desempeño, segregación de funciones, supervisión, etc.

Las actividades de control pueden ser manuales, automáticas o semiautomáticas. También pueden ser preventivas, detectivas o correctivas. Pueden ser administrativas, operativas, financieras y pueden ser generales o específicas para un proceso o área particular.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los sistemas de información son importantes y vitales en toda organización y existen controles generales y de aplicación para asegurar que la información que se está generando es útil.

La información es requerida para que la organización lleve a cabo su responsabilidad de control interno para el logro de los objetivos. La comunicación se genera dentro y fuera de la entidad y nos proporciona la información necesaria para alcanzar su visión y lograr su misión.

Toda la información y comunicación es de vital importancia para que los usuarios tomen decisiones que beneficien a la entidad. Además, es considerado un medio de control efectivo. Todos los niveles de comunicación son factores de éxito.

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Todos los procesos, sistemas y controles deben ser revisados y monitoreados de forma constante para que mantengan su eficiencia. Deben realizarse una valoración de lo que se estaba programando contra los procedimientos que se están realizando para comprobar si el trabajo se

está haciendo conforme a lo planteado, si hay alguna desviación o diferencia en su ejecución, para poder tomar medidas correctivas o nuevas medidas que mantengan la operatividad de la empresa en los márgenes necesarios.

La administración estará encargada de realizar las revisiones sistemáticas de cada componente y principio que forman parte del Sistema de Control Interno. La evaluación debe ser enfocada a la identificación de controles débiles e insuficientes, para poder fortalecer el sistema.

COSO ERM 2017

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), elaboró el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance). Este Marco se ha actualizado pensando en los constantes cambios que se requieren en el mundo de los negocios y la relevancia que tiene la gestión de riesgos que influyen en la organización.

COSO ERM cuenta con cinco componentes y veinte principios. Los principios toman en cuenta la gobernanza hasta la supervisión, describen prácticas que pueden aplicarse de diversas maneras para distintas organizaciones sin importar su tamaño, tipo o sector. Estos principios proporcionan a la alta dirección y consejo administrativo una expectativa razonable que el personal de la organización comprende y aplica la gestión de riesgos asociados con su estrategia y objetivos empresariales.

Se presentan los componentes con sus respectivos principios:



Este Marco normativo permite a la alta dirección, gerentes, consejo y personal contar con una herramienta estructurada para mitigar los riesgos y fortalecer el Sistema de Control Interno generando una cultura de prevención de fraudes.

Se considera una cultura de gobierno, un sistema de revisión y control, el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, las formas de actuar sobre una situación de riesgo, el canal de comunicación correcto, sólido, eficaz y claro, generación de informes, sistemas de revisión y evaluación constantes para evaluar el desempeño de todas las áreas de la organización.

Para la ejecución del plan de evaluación del sistema de control interno se utiliza el componente III de COSO ERM.

COSO ERM Elemento III "DESEMPEÑO"



1.4.7. Base Legal

Ley General de Recursos Hídricos 2019

Artículo 60. Determina que las personas naturales y/o jurídicas deberán tramitar autorizaciones especiales para el aprovechamiento de recursos hídricos distintos al consumo humano, dichas autorizaciones contienen requisitos puntuales y de obligatorio cumplimiento aplicables a la empresa objeto de estudio.

Código Tributario

El Código Tributario fue aprobado por la Asamblea Legislativa de forma unánime mediante el D.L. N° 230 el 14 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. N° 241, tomo 349 del

22 de diciembre del mismo año, entrando en vigencia el 1 de enero de 2001, se modificaron algunos articulados para el año 2015.

Ámbito de Aplicación

Será aplicable en lo relacionado a las obligaciones formales y sustantivas, es decir la presentación y pago de declaraciones de IVA, Anticipo o Pago a Cuenta, Impuesto sobre la Renta que se generen en el ejercicio o periodo de imposición.

Obligados Formales

Artículo 85. Son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto.

Obligación de Presentar Declaración

Artículo 91. Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyentes o de responsables, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.

Emisión de Comprobantes de Crédito Fiscal y otros Documentos Artículo.

Artículo 107. Los contribuyentes del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios están obligados a emitir y entregar, por cada operación, a otros contribuyentes un documento que, para los efectos de este código, se denominará "comprobante

de crédito fiscal", que podrá ser emitido en forma manual, mecánica o computarizada, tanto por las transferencias de dominio de bienes muebles corporales como por las prestaciones de servicios que ellos realicen, sean operaciones gravadas, exentas o no sujetas, salvo en los casos previstos en los artículos 65 y 65-a de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, en los que deberán emitir y entregar factura.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

2.1 Tipo de estudio

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, aplicando las respectivas técnicas para la recolección de datos, bajo el enfoque del método inductivo se observó y definió las características del proceso administrativo contable y comercial de la entidad que permitió la implementación de un programa de consultoría enfocado en la evaluación del diseño, difusión y aplicación del control interno.

2.2 Unidad de Análisis

En relación al campo de investigación planteado se tomó como unidad de análisis una empresa proveedora de insumos para sistemas de agua potable, ubicada en San Salvador, El Salvador. La cual no cuenta con una unidad de auditoría interna.

2.3 Técnica e instrumentos utilizados en la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas documentales y de campo.

Técnicas documentales: Estas técnicas permitieron la identificación y recopilación de información relacionada con el objeto en estudio. Entre ellas el uso de:

- Leyes
- Reglamentos

- Tesis
- Consultas en la web
- Blog
- Revistas electrónicas

Técnicas de campo: Se empleó esta técnica para establecer contacto directo con el objeto de estudio, la obtención de testimonios para confrontar la teoría con la práctica. La técnica de campo utilizada para obtener la información es: La entrevista.

2.4 Procesamiento de la información

Obtenida la información por medio de la entrevista se ha vaciado la misma en un documento de texto, para facilitar la interpretación y análisis de los datos obtenidos en la investigación.

2.5 Determinación de las variables

Las variables de la hipótesis de la investigación se determinan a continuación:

2.5.1 Variable Independiente

Programa de consultoría para la evaluación del diseño, difusión y aplicación de un modelo de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la sociedad objeto de estudio.

2.5.2 Variable Dependiente

Cumplimiento de los requerimientos establecidos en la normativa COSO 2013 y COSO ERM para la mejora de los procesos de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la sociedad objeto de estudio.

2.6 Operacionalización de las variables

Tabla 2

Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis	Elementos de la Hipótesis	Variables	Parámetro de medición de las variables
¿Qué impacto tiene la falta de un programa de consultoría enfocado en la evaluación del diseño, difusión y aplicación de un modelo de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la empresa objeto de estudio?	Elaborar un programa de consultoría para la evaluación para el diseño, difusión y aplicación del control interno para fortalecer y mejorar los procesos del área administrativa contable y comercial y minimizar el impacto de los riesgos en la empresa objeto de estudio.	La implementación de un programa de consultoría para la evaluación del diseño, difusión y aplicación del control interno contribuirá para asegurar el cumplimiento de la normativa COSO 2013 y COSO ERM para el fortalecimiento y mejora de los procesos de la empresa objeto de estudio.	Servicios de Consultoría	Variable Independiente: Programa de consultoría para la evaluación del diseño, difusión y aplicación de un modelo de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la sociedad objeto de estudio.	Evaluar el nivel de aplicación de procesos de control interno.
			Normativa Técnica.	Variable Dependiente: Cumplimiento de los requerimientos establecidos en la normativa COSO 2013 y COSO ERM para la mejora de los procesos de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la sociedad objeto de estudio.	Evaluar las efectividad de actividades de gestión de riesgo.
			Auditoría Interna.		Alto nivel de competencia del profesional de auditoría interna.
			Guías internacionales para las buenas prácticas.		Determinación de requerimientos normativos para el buen funcionamiento del control interno.

Fuente: Elaboración propia

2.7 Cronograma de actividades.

		AÑO 2022																											
MESES	SEMANAS	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																													
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO																													
Planteamiento del problema																													
Delimitación del problema																													
Justificación de la investigación																													
Objetivos de la investigación																													
Marco Teórico, Conceptual, Técnico y Legal																													
CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN																													
Tipo de Estudio																													
Unidad de Análisis																													
Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación																													
Procesamiento de la Información																													
Determinación de las Variables																													
Operacionalización de las Variables																													
Cronograma																													
Diagnóstico																													
CAPITULO III PROGRAMA DE CONSULTORIA PARA LA EVALUACION DEL DISEÑO, DIFUSION Y APLICACION DEL CONTROL INTERNO																													
Generalidades del Programa																													
Estructura del Programa																													
Procedimientos del Programa																													
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																													
Revisiones																													
Entrega de Trabajo Final																													

2.8 Diagnóstico.

Concluido el proceso de entrevista con el gerente general de la entidad se observó que el Sistema de Control Interno es deficiente y opera parcialmente, por ende, se requiere de la implementación de un programa de consultoría enfocado en la evaluación del control interno del área administrativa contable y comercial de la entidad para mejorar y fortalecer el funcionamiento de este, se identificaron las siguientes deficiencias:

1. Diseño del Sistema de Control Interno: La entidad objeto de estudio contrató asesores externos para diseñar su sistema de control interno, los cuales eran expertos en levantamiento de procesos, procedimientos y perfiles profesionales; sin embargo, no se definió ninguna normativa sobre la cual funcionará el sistema de control interno.

2. Difusión del Sistema de Control Interno: La entidad utiliza canales de comunicación inadecuados para dar a conocer su sistema de control interno, no se ha realizado una presentación formal del mismo a todos los niveles de la organización; la entidad no posee seguridad sobre que su personal conoce los objetivos, alcance, políticas y funcionamiento del sistema de control interno, no hay procedimiento claro del flujo de información de arriba hacia abajo y viceversa

3. Implementación del Sistema de Control Interno: La entidad no ha implementado adecuadamente el sistema de control interno, ya que carece de una persona encargada de la gestión del sistema de control interno y las personas a quienes se les asignó dicha gestión (Gerentes de área), no cuentan con la formación técnica en aspectos básicos y esenciales para la implementación de este.

4. Componentes del Sistema de control Interno: El sistema de control interno de la entidad se ejecuta enfocado solamente en actividades de control y supervisión, no tiene definidos ni categorizados los objetivos que le permitan enfocarse en los diferentes aspectos de control.

5. Gestión de Riesgos: La entidad ha identificado los riesgos asociados al área administrativa contable y comercial, sin embargo, dicha identificación no se ha realizado bajo una normativa técnica, sino de manera ambigua, se identificaron riesgos en base a su ocurrencia y no existe una medición del impacto de estos, por lo tanto, la identificación y valoración de los riesgos se ha realizado de manera incorrecta.

Definidas las deficiencias que posee el sistema de control interno de la entidad se determinó que:

1. Existen obstáculos operacionales que no permiten una adecuada medición del alcance de los objetivos de la entidad.

2. La entidad posee vacíos de control en su estructura organizativa, lo cual conlleva a condiciones adecuadas para el surgimiento de riesgos difíciles de detectar, medir y evaluar.

3. El impacto de los riesgos puede ocasionar graves daños en la operatividad de la entidad, ya que la misma no cuenta con medidas de respuesta al riesgo.

4. Las evaluaciones de sus objetivos comerciales y administrativos no son fiables.

5. El personal contratado para realizar el sistema de control interno no cuenta con las competencias profesionales para poder realizar y elaborar un sistema de control interno, dado que se especializan en el levantamiento de procesos, procedimientos y perfiles profesionales situación que agrava la posición actual de la empresa.

Ante las dificultades que experimenta el sistema de control interno respecto al área administrativa contable y comercial, la entidad en estudio necesita como solución realizar lo siguiente:

1. Creación de un programa de consultoría que:

- Evalúe el diseño del sistema de control interno actual, implementar mejoras y adiciones de los elementos de control interno en base a la normativa del sistema COSO.
- Proporcione una guía de formación técnica adecuada para el personal encargado de gestionar el sistema de control interno.
- Proponga una estructura de comunicación adecuada para mejorar la fluidez y oportunidad de la información en los diferentes niveles organizacionales de la entidad.
- Proporcione una guía para identificar y evaluar los riesgos propios de cada área en base a la normativa COSO ERM.

CAPÍTULO 3. PLAN DE CONSULTORÍA ENFOCADO EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA CONTABLE Y COMERCIAL DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS PARA SISTEMAS DE AGUA POTABLE.

3.1 Generalidades

3.1.1 Objetivo

Proporcionar una herramienta para la evaluación del control interno, que permita identificar a través de los procesos, los riesgos y los controles para mitigarlos, para añadir valor y mejorar los procesos del área administrativa contable y comercial, minimizando el impacto de los riesgos en las empresas proveedoras de insumos para sistemas de agua potable.

3.1.2 Alcance

Las guías que se presentan a continuación, tienen como objetivo facilitar la evaluación del control interno, identificación de riesgos, monitoreo y revisión de la matriz de riesgos, en las áreas administrativa contable y comercial de una empresa proveedora de insumos para sistemas de agua potable.

3.2 Planteamiento de caso práctico – Hipotético

La ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V, fue fundada en julio de 2016, para poder contribuir a la mejora del servicio de recursos hídricos en El Salvador, siendo su giro principal el suministro de productos para sistemas de agua potable y ferretería, así como también la prestación de servicios de perforación, limpieza y mantenimiento de pozos de agua potable.

En fecha 15 de marzo de 2022, la empresa, requiere de los servicios de la firma de auditoría "HDV y asociados S.A. de C.V." para realizar un trabajo de consultoría en la entidad enfocada a el área

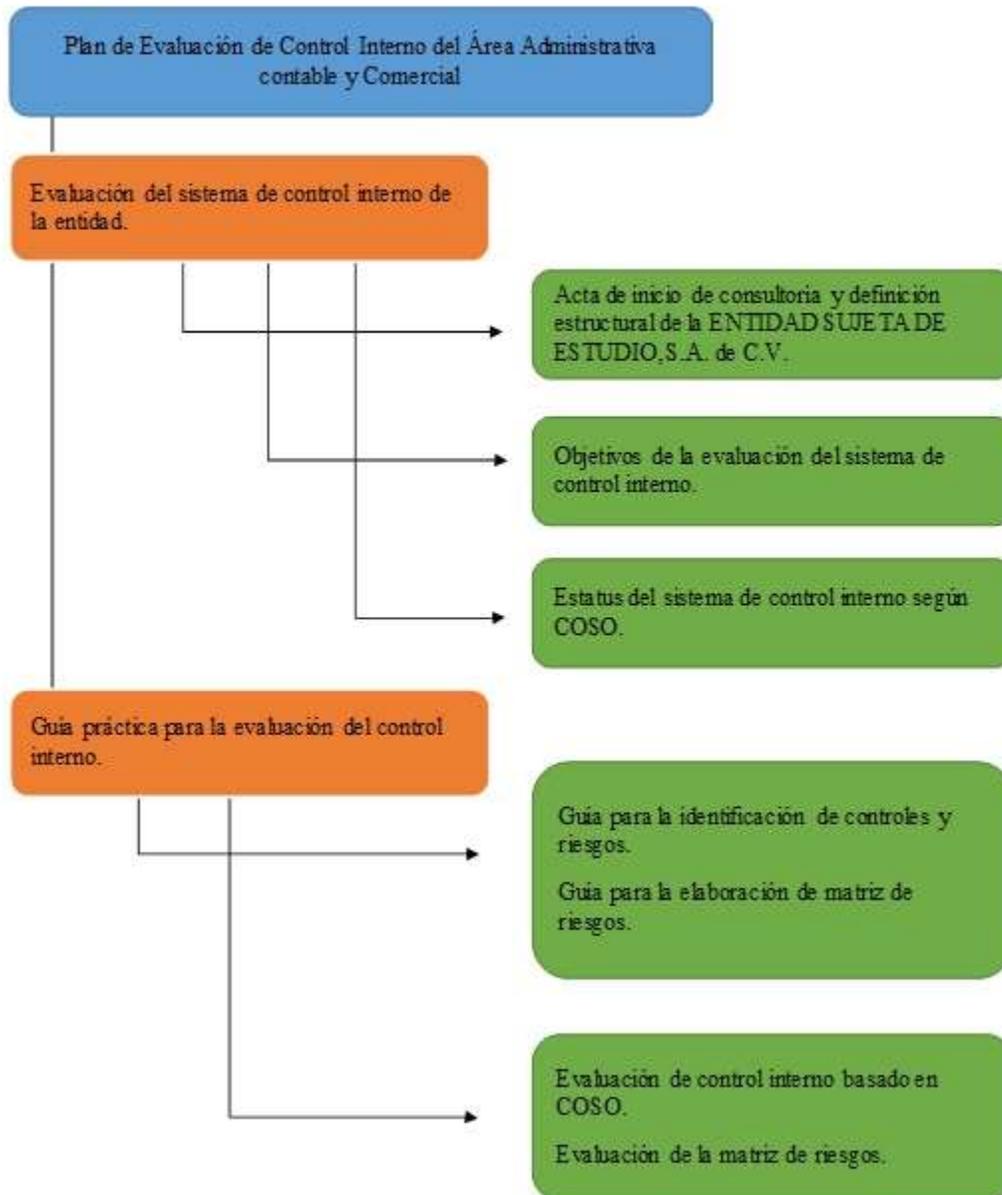
administrativa contable y comercial de la misma, con el objetivo de optimizar recursos y mejorar los procesos de la entidad.

La firma de auditoría "HDV y asociados S.A. de C.V." realiza un diagnóstico, previo a la realización de la consultoría y se determina que la entidad no cuenta con procedimientos ni controles y los riesgos identificados son subsanados según sean requeridos o identificados, sin embargo, no hay ningún método para dicha identificación, todos los procesos que tienen han sido realizados de forma empírica, bajo ningún tipo de normativa.

La existencia de controles deficientes en las áreas ha provocado que la sociedad no alcance sus objetivos estratégicos, y que se generen errores en los resultados operativos y financieros de la entidad. Se identifican errores en procesos contables que generan impacto financiero y estratégico, afectando a las diferentes áreas de la entidad.

3.3 Desarrollo de caso práctico.

3.3.1 Esquema del plan de evaluación del control interno.



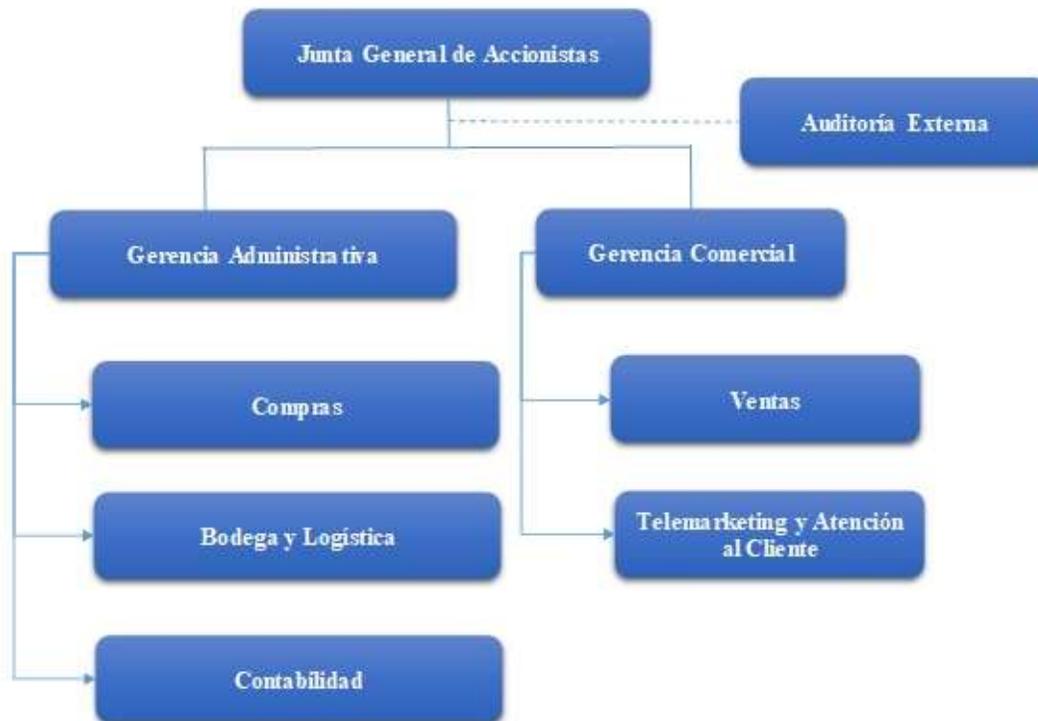
3.3.1.1 Acta de inicialización de consultoría para la evaluación del sistema de control interno.

ACTA DE INICIO DE CONSULTORIA PARA LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.			
Consultoria comprendida entre el periodo de 20 de marzo de 2022 al 30 de septiembre de 2022			Referencia P.T.
Preparado por: Consultor 1	Fecha: 02/10/2022		Versión: 1
Revisado por: Consultor 2	Fecha: 04/10/22		C-A 001
Aprobado por: Consultor 3	Fecha: 06/10/22		
OBJETIVO			
Dar inicio formal a la consultoria en la organización, estableciendo la fecha inicial de la función y fecha final, actividades generales de la función de consultoría, entregables, presupuesto, líneas de comunicación con la organización y equipo de consultoría.			
USUARIOS			
La alta dirección debe realizar mínimo una vez al año una reunión con los gerentes de cada área para evaluar el control interno en términos de procedimientos, estructura y líneas de comunicación.			
DATOS GENERALES			
Fecha: 21/03/2022	Hora de apertura: 9:00 am	Hora de cierre: 11:30 am	ACTA No. 32
Preparado por: Consultor 1			
Lugar de la reunión: sala de reuniones de la ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V			
Participantes:			
CARGO	NOMBRE	COMPañÍA	
Accionista director	Ana Patricia Climaco Garcia	ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V	
Accionista director suplente	Carlos Roberto Barrera Orantes	ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V	
Staff de consultores	Consultor 1, consultor 2, consultor 3	HDV y asociados S.A. de C.V.	
DATOS GENERALES DE LA CONSULTORIA			
1	NOMBRE DEL CLIENTE:	ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V	
2	NOMBRE DEL SERVICIO - PROCESO A AUDITAR:	Consultoría de evaluación del sistema de control interno enfocada a el área administrativa contable y comercial.	
3	PROPUESTA /ANEXOS:		
5	FECHA DE LA PROPUESTA: 15/03/2022	15 DE MARZO DEL 2022	
6	NÚMERO DEL CONTRATO: C120	C120	
7	FECHA DE INICIO DEL CONTRATO: 20/03/2022	20 DE MARZO DEL 2022	
8	FECHA FIN DEL CONTRATO: 15/10/2022	15 DE OCTUBRE DEL 2022	
9	DOCUMENTOS QUE INTEGRAN EL CONTRATO:	OFERTA DE SERVICIOS APROBADA	

OBJETO DEL CONTRATO/SERVICIO Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS					
11	OBJETO DEL CONTRATO /SERVICIO:	Realizar una evaluación objetiva de la eficiencia del sistema de control interno en las áreas administrativa contable y comercial de la entidad			
12	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO:	Consultoría de control interno desarrollado bajo la normativa COSO y COSO ERM			
PRESUPUESTO ANUAL /VALOR DEL CONTRATO					
13	VALOR DEL CONTRATO/PRESUPUESTO ANUAL:	\$	2,500.00	VALOR TOTAL:	\$ 2,500.00
14	SE FACTURAN GASTOS ADICIONALES:	SI:		NO:	X
15	APROBACIÓN DE LOS GASTOS ADICIONALES:	FUNCIONARIO:	Junta General de Accionistas	CARGO:	Accionistas
16	OBSERVACIÓN SOBRE LOS GASTOS ADICIONALES:				
17	FORMA DE FACTURACIÓN:	50% Anticipado y 50% al finalizar la consultoría			
	PERIODICIDAD DE LA FACTURACIÓN:	Según terminos de facturación			
RESPONSABLES Y DATOS DE CONTACTO					
18	CONTACTO DEL CLIENTE /INTERVENTOR/SUPERVISOR	Ana Patricia Climaco García			
19	CARGO: Gerente General	Presidente de junta directiva			
20	CELULAR: 7090-9675	7090-9675			
21	CORREO: Hd2560@gmail.com	entidadsubjeta@deestudio.com			
22	CONTACTO CONSULTORIA: Consultor Director	Lic. Jose Javier Olivar Jimenez			
23	CARGO :	Consultor director			
24	CELULAR:	7530-1371			
25	CORREO:	consultordecontrol@interno.com.sv			
ACTIVIDADES DE LA CONSULTORIA					
1	Descripción de las actividades del servicio:				
a)	Evaluación de eficacia de controles adoptados por la entidad sujeta de estudio.				
b)	Identificación de las áreas a evaluar a través de la definición de su estructura de procesos, identificación de segregación de funciones.				
c)	Elaboración de guía para la identificación, clasificación y evaluación de riesgos, elaboración de guía para la preparación de matriz de riesgo en base a normativa COSO ERM				
d)	Diagnóstico del estado actual del sistema de control interno y recomendaciones para la mejora continua del mismo.				
2. Protocolos de comunicación entre el área de consultoría y el cliente:					
a)	En la ejecución de la consultoría los medios de comunicación podrán ser escritos y/o digitales bajo la estructura jerárquica establecida con la dirección.				
b)	El equipo consultor emitirá el informe formal de la consultoría ejecutadas quince (15) días después de finalizada la consultoría, dirigido al dueño del proceso auditado con copia a la alta dirección.				
c)	El consultor director notificará la apertura de evaluación al responsable del proceso a evaluar, en donde se comentará el objetivo, alcance, cronograma, requerimiento de información preliminar y se identificarán expectativas.				
d)	El área a evaluar deberá remitir la información solicitada con 3 días hábiles después de su solicitud y auditoría interna tendrá 2 días para validar su completitud y validez.				
e)	Durante la ejecución de las actividades de evaluación se llevarán a cabo reuniones de validación de resultados con los líderes de los procesos evaluados y se validarán los resultados de manera formal con el dueño del proceso evaluado.				

3	Productos a entregar	Miembros de la compañía que aprueban los entregables
a).	Flujograma de procesos del área de comercialización o ventas.	Gerente del área comercial
b).	Flujograma de procesos del área de administrativa contable.	Gerente del área administrativa contable.
c).	Cuadro de identificación de controles	Accionista Director:
d).	Guía para la identificación de riesgos y elaboración de matriz de riesgos	Accionista Director:
e).	Guía para la autoevaluación del sistema de control interno en base a COSO de las áreas administrativa contable y comercial de la entidad.	Accionista Director:
LÍNEAS DE COMUNICACIÓN COMPAÑÍA Y CONSULTORIA		
4. Miembros de Junta Directiva		
a).	Accionista director:	Ana Patricia Climaco Garcia
b).	Accionista director suplente:	Carlos Roberto Barrera Orantes
6. STAFF DE CONSULTORIA		Experiencia:
a).	Consultor Director:	Asistencia en consultoria especializada en control interno, analisis de datos y preparacion de informes a gerencia.
EQUIPO DE TRABAJO DE CONSULTORES		
No.	CARGO	NOMBRE
1	Consultor director:	Jose Javier Olivar Jimenez
2	Consultor 2:	Daniela Valentina Roque Mendez
3	Consultor 3:	Alma Sofia Muñoz Contreras
FIRMAS		
<p>La presente reunión finaliza el día <u>lunes 21 de marzo de 2022</u> a las <u>11:30 am</u> en la ciudad de <u>San Salvador</u>.</p>		
<p>_____</p> <p>Firmas y nombres de los asistentes</p>		
<p>_____</p> <p>Gerencia General</p>		<p>_____</p> <p>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS. REPRESENTANTE LEGAL</p>

3.3.1.2 Estructura de la ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. de C.V.



ORGANISMO DE GOBIERNO			
	Área	Puesto asignado	Informa a:
1	Junta general de accionistas	Accionista presidente	N/A
2	Junta general de accionistas	Accionista vicepresidente	N/A
GERENCIAS			
	Área	Puesto asignado	Informa a:
1	Gerencia Administrativa	Gerente administrativo y contable	Junta general de Accionistas
2	Gerencia Comercial	Gerente comercial	Junta general de Accionistas
PERSONAL OPERATIVO			
	Área	Puesto asignado	Informa a:
1	Personal operativo	Ejecutivo de compras	Gerente Administrativo contable
2	Personal operativo	Bodeguero	Gerente Administrativo contable
3	Personal operativo	Auxiliar contable	Gerente Administrativo contable
4	Personal operativo	Vendedores	Gerente Comercial
5	Personal operativo	Ejecutivo de atención al cliente y telemarketing	Gerente Comercial

3.3.1.3 Objetivos de la evaluación del sistema de control interno.

Objetivo General

- Realizar una evaluación objetiva e independiente del desempeño y calidad del sistema de control interno que posee la entidad sujeta de estudio.

Objetivos específicos

- Conocer el estado actual de la entidad, sus procesos y su operatividad.
- Identificar las deficiencias que presenta el sistema de control interno actual.
- Destacar el impacto de poseer sistema de control interno funcional y efectivo en las operaciones de la entidad.
- Determinar el alcance y la efectividad de los controles
- Conocer el compromiso de la entidad para la aplicación del sistema de control Interno.
- Identificar los riesgos provenientes de un inadecuado sistema de control interno.

3.3.1.4 Estatus del sistema de control interno según normativa COSO.

Elementos de control interno según COSO	Situación actual	Situación deseada
Entorno de control	La entidad no cuenta con un sistema de control interno.	La entidad establece un modelo de control interno que favorece el cumplimiento de objetivos de la misma y a su vez a través de sus instrucciones y comportamientos, demuestra a todos los niveles de la organización la importancia de la integridad y los valores éticos como soporte al sistema de control interno.
	Los controles que se han establecido, no son suficientes para salvaguardar la empresa.	La alta dirección y el consejo de administración establecen mecanismos para favorecer la comunicación y responsabilidad por la rendición de cuentas por parte de los profesionales con respecto al desempeño de sus responsabilidades de control interno a todos los niveles de la organización e implementan medidas correctivas en caso de ser necesario.
	No existen niveles de autoridad que ayuden al cumplimiento de los controles	El consejo de administración delega autoridad y define y asigna responsabilidades en la alta dirección, y esta a su vez delega facultades y define y asigna responsabilidades en la organización y sus unidades de negocio.
Evaluación de riesgos	No existe una evaluación de riesgo periódica, muchos de sus controles han sido implementados debido a acontecimientos que han afectado a la empresa, pero no	La entidad identifica los riesgos de forma continua, lo que permite aplicar controles de manera oportuna y ampliar la capacidad para el logro de sus objetivos.
	No existe personal capacitado para realizar una evaluación de los riesgos de la entidad.	Se capacita al personal para afrontar responsabilidades de manera eficiente y la organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que implican a los niveles oportunos de la dirección.
	No existe personal asignado para dar seguimiento a los riesgos identificados.	Se cuenta con personal capacitado y responsable de dar seguimiento a los riesgos identificados, implementando medidas correctivas de forma oportuna para no afectar la efectividad del control.
Actividades de control	Debido a la inexistencia de un Sistema de control Interno la empresa no cuenta con Actividades de control bien definidas, sin embargo, los supervisores y encargados de cada área se dedican a verificar el cumplimiento de los procedimientos diarios de sus colaboradores.	Las actividades de control de la empresa se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico, para un mejor control se cuenta con una segregación de funciones bien definidas.
Información y comunicación	La información y comunicación brindada por parte de la alta dirección es poco formal y es canalizada de forma inadecuada, habiendo personal que recibe la información adiestrado y de forma distorsionada. Evitando que las indicaciones brindadas se han cumplidas tal cual fueron establecidas.	Se cuenta con mecanismos y metodologías para la identificación de información necesaria para soportar y apoyar el desempeño de los demás componentes de control interno y asegurar el logro de los objetivos de negocio. La comunicación de información de control interno fluye de arriba hacia abajo, y transversalmente en los diferentes niveles de la organización.
Actividades de supervisión	La supervisión es una actividad que se realiza de forma inusual y la alta dirección la realiza únicamente cuando considera necesario, de lo contrario no hay un seguimiento permanente a los controles que se han establecido.	La supervisión se desarrolla en el día a día, mediante evaluaciones continuas y son ejecutadas por todo el personal de la organización, están integradas en cada proceso. También se ejecutan evaluaciones independientes de manera periódica por personal de la alta dirección, auditores internos o externos.

3.3.1.5 Guía para la identificación de controles, riesgos y elaboración de matriz de riesgo.

Debido a que la SOCIEDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V., carece de los recursos necesarios para crear la unidad de auditoría interna o contratar personal especializado en el área, es necesario que se cuente con una guía que le permita hacer una evaluación clara de los controles que posee, además que le permita identificar certeramente los riesgos a los que está expuesta su operatividad, por lo que como consultores de la sociedad presentamos una guía ajustada a sus requerimientos normativos y tecnológicos, de fácil aplicación y comprensión que se estructura de la siguiente manera:

Identificación de procesos.

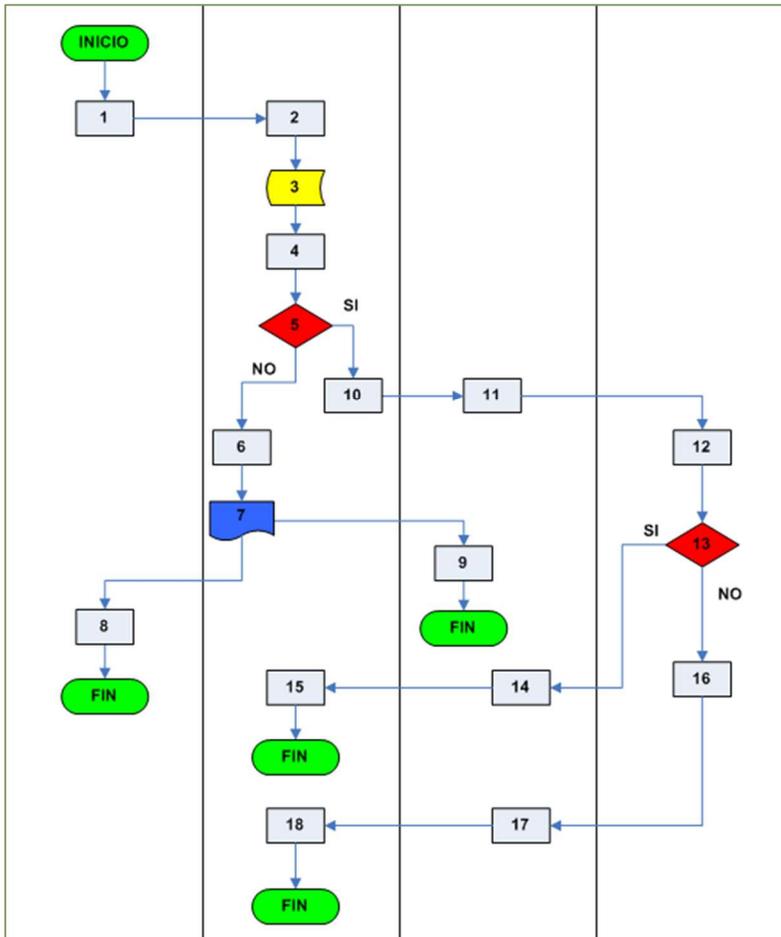
Como punto inicial es necesario que la sociedad tenga bien definidos los procesos de cada área operativa a evaluar, por lo que planteamos la formulación de flujogramas de procesos, con lo se permite de manera sencilla conocer la estructura operativa de un área a los gerentes de la misma, esto con el objetivo de hacer una evaluación global de la efectividad y optimización de sus procesos.

Flujograma de procesos.

Para entender la aplicabilidad y funcionamiento de los flujogramas las distintas áreas de la empresa, así como los dueños de cada uno de sus procesos deben tener claro la simbología que se utiliza para facilitar la comprensión y relación entre las actividades del mismo y de igual manera la estructura básica de los flujogramas de procesos según se detalla a continuación:

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
GUIA DE IDENTIFICACION DE PROCESOS Y CONTROLES

El Flujo de Procesos como Herramienta de Identificación de Controles



Importancia

El diagrama de flujo permite representar de una manera sencilla y gráfica, el estado actual de un proceso para obtener una visión que facilite su optimización.

Objetivo

El principal objetivo del diagrama de flujo es optimizar la ejecución de procesos, a través de la optimización de las actividades de cada proceso.

Beneficios

1. Mejora la comprensión del proceso de trabajo
2. Muestra los pasos necesarios para ejecutar una operación.
3. Muestra la secuencia e interacción entre las actividades y áreas operacionales.
4. Facilita la consulta en caso de dudas sobre el proceso.
5. Facilita la identificación de controles sobre los procesos.

Las organizaciones constituyen sistemas de procesos. Por ello, es indispensable identificar tanto los procesos, los controles como las relaciones que existen entre ellos. Finalmente, han de ser documentados y mejorados continuamente.

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
GUIA DE IDENTIFICACION DE PROCESOS Y CONTROLES

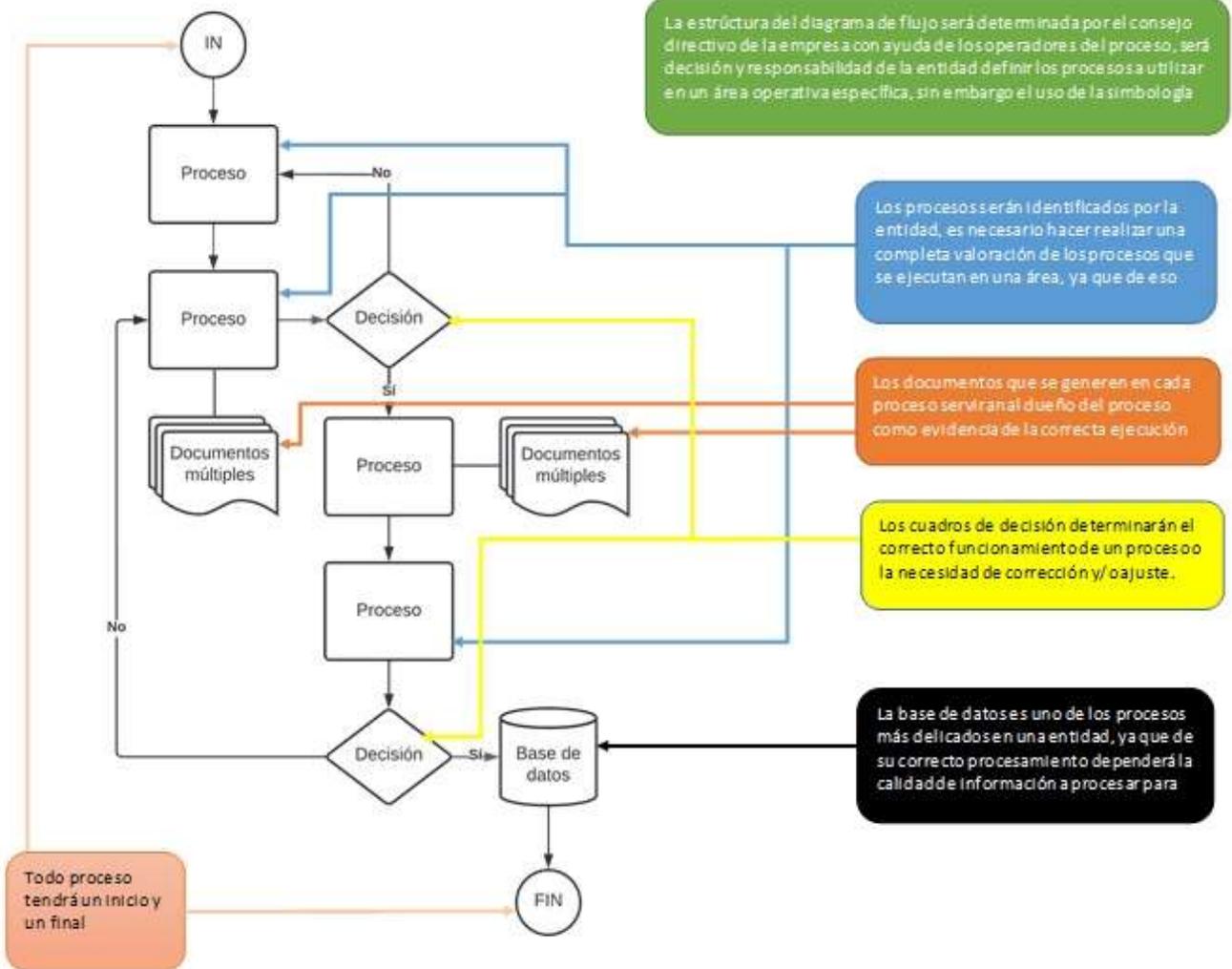
Simbología del Diagrama de Flujo

Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el diagrama utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y momentos del proceso. Para pequeñas y medianas empresas, el uso de todos los símbolos no es necesario, debiéndose utilizarlos de acuerdo con las necesidades de las actividades mapeadas. En general, se puede decir que los símbolos de inicio o fin del proceso y de toma de decisiones son los más utilizados. A continuación la simbología a utilizar en el caso en particular:

	El símbolo de círculo se utilizará para representar el inicio o el fin de un proceso.
	El símbolo de rectángulo se utilizará para representar el proceso a ejecutar.
	El símbolo de rombo o de decisión se utilizará para indicar como bien su nombre lo dice, una decisión que determinará continuar al siguiente proceso o regresar a un proceso anterior para corregir una actividad mal ejecutada.
	El símbolo de flecha indica el la dirección de flujo del proceso.
	El símbolo de multi documento indicara los documentos utilizados en el proceso, así como también los informes generados por el mismo.
	El símbolo de base de datos indicara un registro de información o resguardo de datos en medios informaticos utilizado por la entidad, el cual puede ser un software contable o ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
GUIA DE IDENTIFICACION DE PROCESOS Y CONTROLES

Estructura del Diagrama de Flujo



Flujograma de procesos del área de comercialización o ventas.

Con el apoyo del gerente del área de ventas se realizó un diagrama de flujo (figura.1) en el cual se detalló de manera muy completa e integra los procesos que se ejecutan en esta área, identificando algunos que son clave para el buen funcionamiento del área y a la vez concluyendo que no existe un seguimiento a la buena ejecución de dichos procesos, por lo cual esta herramienta será la base para crear controles que permitan el buen funcionamiento del área y una óptima gestión de los riesgos inherentes generados por los procesos.

Flujograma de procesos del área administrativa contable.

Con el apoyo del gerente del área administrativa y el contador de la empresa se realizó un diagrama de flujo (figura.2) en el cual se detallaron todas las actividades que comparten las áreas administrativa y contable, identificando una relación con mayor complejidad y que requiere alto grado de control, debido al uso de la información que se obtiene de este conjunto de áreas, por lo tanto se le recomienda a la empresa, así como también al director o gerente del área estudiar cada proceso para identificar y evaluar de forma objetiva los controles que poseen para cada uno de los procesos o la necesidad de crear nuevos controles para suplir la carencia de los mismos y minimizar el impacto de los riesgos de cada proceso.

La elaboración y funcionamiento de los flujogramas de la empresa, así como también la corrección, adición, supresión o modificación de los procesos del mismo son responsabilidad de la alta dirección de la empresa.

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
 PROCESO VENTAS O COMERCIALIZACION

Diagrama de Flujo

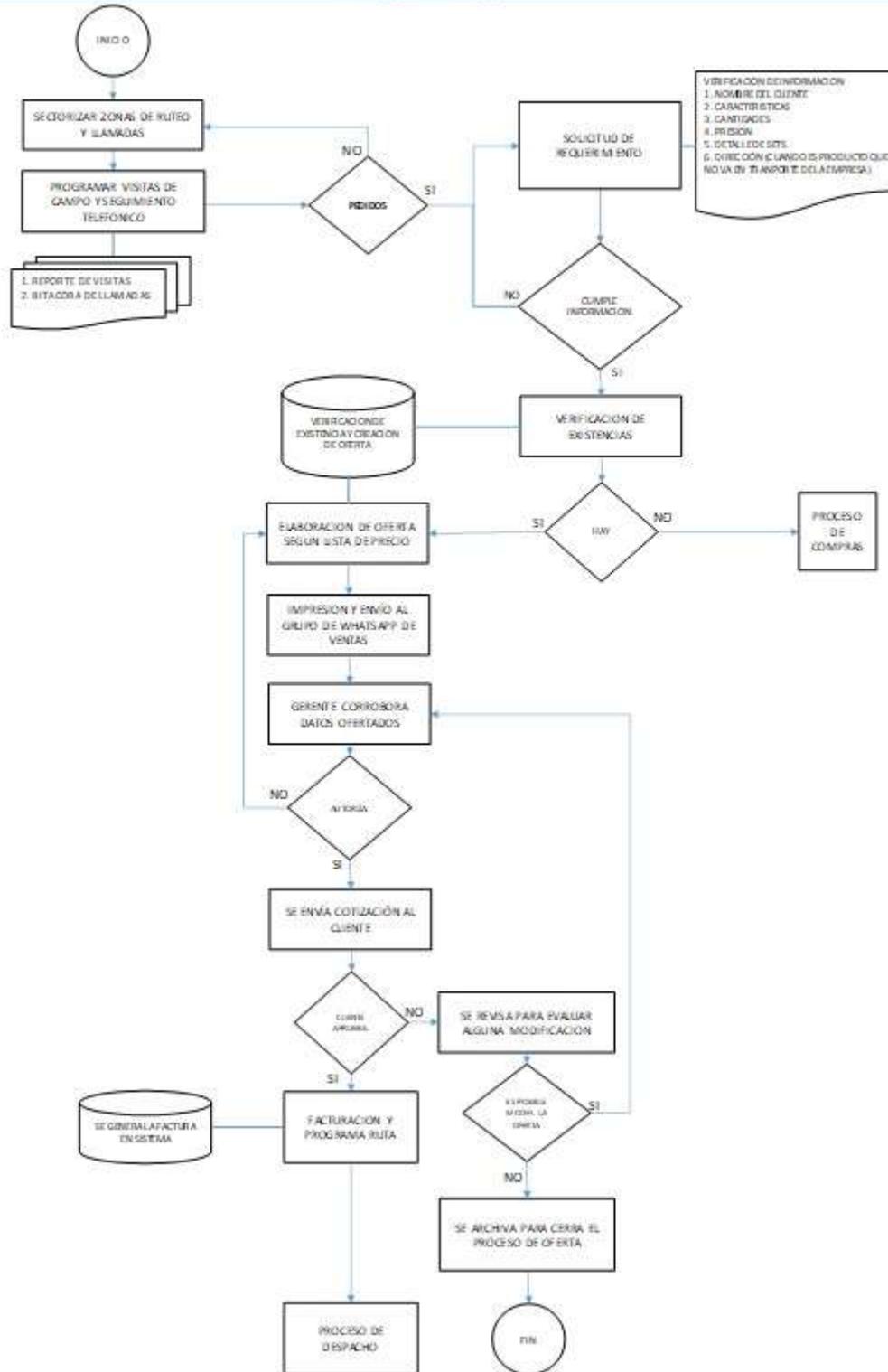


Figura 1.

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
PROCESO ADMINISTRATIVO CONTABLE

Diagrama de Flujo Procesamiento de información y preparación de informes.

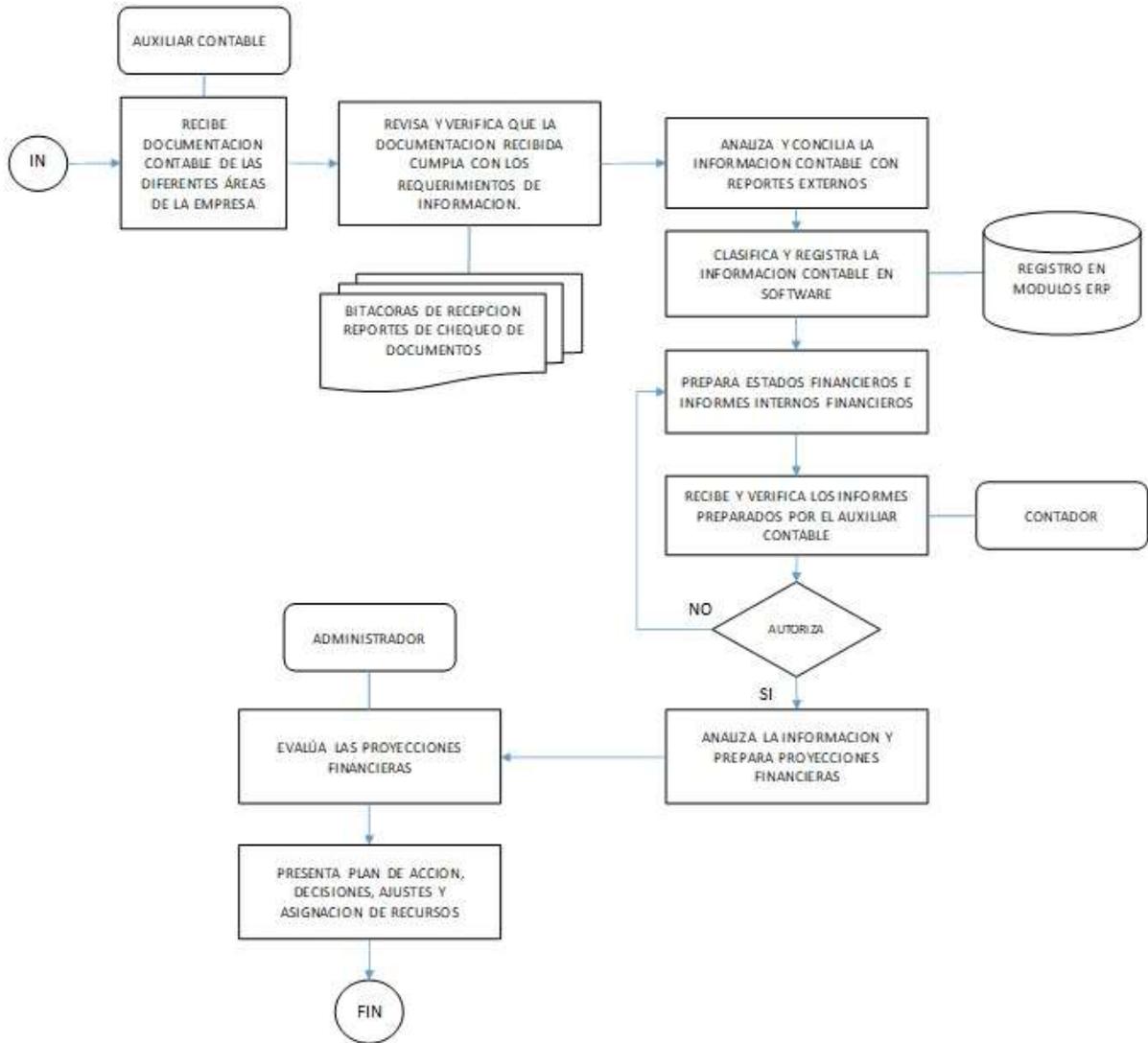


Figura 2.

3.3.1.6 Identificación de riesgos

Para la identificación de riesgos es necesario contar con el apoyo de los líderes de los procesos, realizar preguntas clave que permitan identificar tanto los riesgos como su impacto, y la gestión y planes de acción que cada líder ha identificado, de tal forma que se pueda evaluar su alineación con el plan estratégico de la organización y sus resultados lleven a optimizar la gestión de riesgos.

Debido a que la gestión e implementación del control interno en la sociedad es delegada a los gerentes de cada área es indispensable que tomen en cuenta los siguientes elementos para la identificación de riesgos.

- **Objetivos de la entidad:** Como punto de partida es necesario conocer los objetivos que la entidad se ha trazado y la planificación para alcanzarlos.
- **Entendimiento de los procesos:** Para que la identificación del riesgo sea efectiva será necesario conocer cómo funciona el proceso, quien es el dueño del proceso, el alcance de la responsabilidad del dueño del proceso.
- **Políticas de los procesos:** Es necesario conocer las políticas establecidas por la dirección para la ejecución del proceso.
- **Evaluación e identificación de controles:** Otro de los puntos importantes a considerar en la identificación de los riesgos es la evaluación de la efectividad de los controles existentes.
- **Tipo de riesgo:** No menos importante es también identificar el tipo de riesgo al que se enfrenta un proceso, en el cual hay que tomar en cuenta factores humanos, tecnológicos, operativos y hasta de cumplimiento legal.

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

IDENTIFICACION DE RIESGOS

Identificación de Riesgos a partir de Procesos

Es responsabilidad de la dirección de la empresa identificar los riesgos emanados de las actividades de cada área, es en este punto donde se vuelve importante el uso del flujograma de procesos, facilita la identificación de los procesos y permite al dueño o encargado del proceso a identificar los riesgos del mismo, cuando una actividad pueda tener dos o más riesgos deberá detallarse en el cuadro de identificación de riesgos.

N°	ÁREA	PROCESO	PROPIETARIO	OBJETIVO	DESCRIPCION DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO POR OBJETIVO
1	VENTAS	Solicitud de requerimientos	VENDEDOR	Corroborar datos de pedido y datos del cliente	Pérdida de clientes por errores en la toma de pedidos	CLIENTE
2	VENTAS	Verificación de existencias	VENDEDOR	Evitar ofertar productos que no se encuentren en stock	Pérdida de ventas por ofertar productos sin existencias	CLIENTE
3	VENTAS	Impresión y envío al grupo de WhatsApp de ventas	VENDEDOR	Preparación de oferta para revisión y validación de precios	Pérdida de ventas por falta de seguimiento a ofertas	CLIENTE
4	VENTAS	Envío de cotización al cliente	VENDEDOR	Proporcionar al cliente oferta de manera ágil y oportuna	Envío de cotización de un cliente diferente	CLIENTE
5	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Recibe documentación contable de las diferentes áreas de la empresa	AUXILIAR CONTABLE	Garantizar que todas las áreas de la empresa preparen y presenten la información necesaria para la preparación de información financiera para la toma de decisiones	Recepción de documentos que no cumplen con los requisitos contables	FINANCIEROS
6	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Analiza y concilia la información contable con reportes externos	AUXILIAR CONTABLE	Verificar que la información utilizada para la preparación de informes financieros cuente con la integridad y seguridad razonable adecuada	Ajustes no autorizados por falta de supervisión	FINANCIEROS
7	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Clasifica y registra la información contable en software	AUXILIAR CONTABLE	Ingresar la información necesaria para el funcionamiento del software y módulos de la empresa	Error de ingreso de información por omisión de revisión	FINANCIEROS
8	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Prepara estados financieros e informes internos financieros	AUXILIAR CONTABLE	Proveer información oportuna, veraz y adecuada para el funcionamiento operativo de la empresa	Estados financieros con errores significativos	FINANCIEROS
9	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Recibe y verifica los informes preparados por el auxiliar contable	CONTADOR	Verificar que los informes financieros carezcan de sesgo y errores que puedan afectar la toma de decisiones gerenciales	Estados financieros con errores significativos	FINANCIEROS
10	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Analiza la información y prepara proyecciones financieras	CONTADOR	Establecer proyecciones financieras que garanticen la operatividad y una adecuada gestión de flujos de efectivo	Proyecciones financieras preparadas sobre bases con errores materiales	FINANCIEROS

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

IDENTIFICACION DE RIESGOS

Identificación de Riesgos a partir de Procesos

Es responsabilidad de la dirección de la empresa identificar los riesgos emanados de las actividades de cada área, es en este punto donde se vuelve importante el uso del flujograma de procesos, facilita la identificación de los procesos y permite al dueño o encargado del proceso a identificar los riesgos del mismo, cuando una actividad pueda tener dos o más riesgos deberá detallarse en el cuadro de identificación de riesgos.

N°	ÁREA	PROCESO	PROPIETARIO	OBJETIVO	DESCRIPCION DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO POR OBJETIVO
11	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Evalúa las proyecciones financieras	ADMINISTRADOR	razonabilidad que puedan afectar los flujos y operaciones de la empresa	Proyecciones financieras carentes de factores externos	FINANCIEROS
12	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Presenta plan de acción, decisiones, ajustes y asignación de recursos	ADMINISTRADOR	Gestionar de manera integral y adecuada los recursos financieros, operativos y humanos de la empresa	Mala distribución de recursos y aprovechamiento de los mismos	FINANCIEROS
13	VENTAS	Sectorizar zonas de ruteo y llamadas	VENDEDOR	Distribución de zonas bien organizada	Conflicto de visitas de campo y llamadas de rutina que anulen la gestión de una u otra parte operativa	OPERATIVOS
14	VENTAS	Programar visitas de campo y seguimiento telefónico	VENDEDOR	Captación de nuevos clientes y generación de ventas	Programación de rutas inoportunas	OPERATIVOS
15	VENTAS	Elaboración de oferta según lista de precio	VENDEDOR	Elaborar ofertas con los porcentajes de utilidad determinados	Presentación de ofertas con precios desactualizados	OPERATIVOS
16	VENTAS	Gerente corrobora datos ofertados	GTE. DE VENTAS	Evitar ofertar productos con precios que no cumplan los márgenes de utilidad	Error en facturación por precios sub o sobre valorados	OPERATIVOS
17	VENTAS	Revisa cotización para evaluar alguna modificación	GTE. DE VENTAS	Evaluar si es posible mejorar una oferta de ventas sin incurrir en pérdidas	Presentar cotizaciones con precios no autorizados	OPERATIVOS
18	VENTAS	Facturación y programa ruta	FACTURADOR	Agilizar el proceso de despacho	Factura no coincide con la cotización presentada	OPERATIVOS
19	VENTAS	Se archiva cotización para cerrar el proceso de oferta	VENDEDOR	Crear un archivo de ofertas que puedan servir para evaluar la cantidad de ventas perdidas y sus razones	Error en análisis de ventas perdidas por falta de archivo y referencia	OPERATIVOS
20	ADMINISTRATIVA CONTABLE	Revisa y verifica que la documentación recibida cumpla con los requerimientos de información	AUXILIAR CONTABLE	Verificar que todas las áreas de la empresa cumplan con los requerimientos formales de los documentos que preparan o reciben de personal externo	Documentos con errores en datos por la omisión de revisión	OPERATIVOS

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

IDENTIFICACION DE CONTROLES

Identificación de controles para mitigar el riesgo

N°	PROCESO	RIESGO	CONTROL	PERIODICIDAD	FUNCION	NATURALEZA	CONTROL DOCUMENTAL	PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR
1	Solicitud de requerimientos	Pérdida de clientes por errores en la toma de pedidos	Establecimiento de proceso de reconfirmación de pedidos en área de atención al cliente.	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Conciliación de orden de pedido contra factura final.	Verificación de reportes de conciliaciones semanales y seguimientos correctivos a errores encontrados.
2	Verificación de existencias	Pérdida de ventas por ofertar productos sin existencias	Programa de ruteo en base a las llamadas sectorizadas con identificación de clientes potenciales.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	Mapa de clientes potenciales y visitas semanales.	Evaluación de confirmaciones de clientes potenciales atendidos por vendedores.
3	Impresión y envío al grupo de WhatsApp de ventas	Pérdida de ventas por falta de seguimiento a ofertas	Revisión diaria de solicitudes de cotizaciones y seguimientos del mismo a través de la plataforma de whatsapp.	OCASIONAL	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	Archivo electrónico de seguimiento de cotizaciones y tiempos de respuesta.	Confirmación de atención a solicitudes con clientes al azar.
4	Envío de cotización al cliente	Envío de cotización de un cliente diferente	Revisión previa de datos de cliente para envío de información de cotizaciones.	OCASIONAL	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Archivo digital de información de clientes.	Corroboración de información de clientes a través de formulario "conoce a tu cliente".
5	Recibe documentación contable de las diferentes áreas de la empresa	Recepción de documentos que no cumplen con los requisitos contables	Chequeo de requisitos de documentación contable para procesamiento de información.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	Check list de requisitos de información contable.	Auditoría sorpresa al área contable y verificación de proceso de recepción de documentación contable.
6	Analiza y concilia la información contable con reportes externos	Ajustes no autorizados por falta de supervisión	Autorizaciones a nivel informático para realizar ajustes de partidas contables.	OCASIONAL	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	Log de autorizaciones de ajustes contables.	Análisis documental de ajustes de errores contables para la generación de informes.
7	Clasifica y registra la información contable en software	Error de ingreso de información por omisión de revisión	Supervisión periódica de ingresos contables a módulo de sistema contable.	PERIODICO	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Archivo de partidas de diario con sus respectivos soportes.	Verificación de aplicación de cuentas contables y análisis de criterio de registro.
8	Prepara estados financieros e informes internos financieros	Estados financieros con errores significativos	Verificación de conciliaciones contables de cuentas específicas con reportería de información contable externa.	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Conciliaciones contables de cuentas específicas realizadas mensualmente.	Cuadro resumen de saldos y diferencias contables identificadas a través de la revisión de conciliaciones.
9	Recibe y verifica los informes preparados por el auxiliar contable	Estados financieros con errores significativos	Verificación de conciliaciones contables de cuentas específicas con reportería de información contable externa.	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Conciliaciones contables de cuentas específicas realizadas mensualmente.	Cuadro resumen de saldos y diferencias contables identificadas a través de la revisión de conciliaciones.
10	Analiza la información y prepara proyecciones financieras	Proyecciones financieras preparadas sobre bases con errores materiales	Programación de auditorías externas trimestrales.	OCASIONAL	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Informes a la gerencia de hallazgos en registros e informes contables con errores materiales.	Evaluación de hallazgos y procesos donde se originaron los errores para su debida corrección.

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
IDENTIFICACION DE CONTROLES
Identificación de controles para mitigar el riesgo

N°	PROCESO	RIESGO	CONTROL	PERIODICIDAD	FUNCION	NATURALEZA	CONTROL DOCUMENTAL	PROCEDIMIENTO A DESARROLLAR
11	Evalúa las proyecciones financieras	Proyecciones financieras carentes de factores externos	Estudio de mercado según requerimiento de la dirección de la entidad.	PERIODICO	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Informes de resultados del estudio de mercado realizado con los principales factores de afección a la operatividad de la entidad.	Corroboración de factores externos identificados por el área de investigación a través de la verificación física de o visual de las amenazas existentes.
12	Presenta plan de acción, decisiones, ajustes y asignación de recursos	Malá distribución de recursos y aprovechamiento de los mismos	Identificación de la estructura operativa y asignación presupuestaria en base a proyecciones de operación.	PERIODICO	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Plan de asignación de recursos financieros, humanos y operativos de cada área.	Seguimiento del plan de uso de recursos.
13	Sectorizar zonas de ruteo y llamadas	Conflicto de visitas de campo y llamadas de rutina que anulen la gestión de una u otra parte operativa	Elaboración de programa semanal de ruteo y programación de marketing telefónico evaluando las zonas de visitas.	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	Programa de rutas y programa de llamadas semanales.	Conciliación de llamadas y visitas por zonas departamentales semanalmente.
14	Programar visitas de campo y seguimiento telefónico	Programación de rutas inoportunas	Programa de ruteo en base a las llamadas sectorizadas con identificación de clientes potenciales.	OCASIONAL	CORRECTIVO	MANUAL	Mapa de clientes potenciales y visitas semanales.	Evaluación de confirmaciones de clientes potenciales atendidos por vendedores.
15	Elaboración de oferta según lista de precio	Presentación de ofertas con precios desactualizados	Actualización mensual de lista de precios debidamente autorizada colocada en archivos compartidos con vendedores.	PERIODICO	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	Archivo de listas de precios según fecha de emisión y autorización con justificación de ajustes.	Trazabilidad de cambios de precios elegidos al azar con sus respectivas justificaciones.
16	Gerente corrobora datos ofertados	Error en facturación por precios sub o sobre valorados	Autorización de cotizaciones por parte del gerente de área.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	Copia de cotización debidamente autorizada por el gerente de ventas.	Verificación de comprobantes de ventas emitidos contra cotizaciones debidamente autorizados por el gerente de área.
17	Revisa cotización para evaluar alguna modificación	Presentar cotizaciones con precios no autorizados	Generación de errores de facturación automática desde el sistema de facturación.	PERIODICO	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	Log de errores generados desde el sistema de facturación.	Seguimiento de errores y correcciones generados desde el sistema de facturación.
18	Facturación y programa ruta	Factura no coincide con la cotización presentada	Establecimiento de proceso de reconfirmación de pedidos en área de atención al cliente.	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	Conciliación de orden de pedido contra factura final.	Verificación de reportes de conciliaciones semanales y seguimientos correctivos a errores encontrados.
19	Se archiva cotización para cerrar el proceso de oferta	Error en análisis de ventas perdidas por falta de archivo y referencia	Vaciado de información en matriz de análisis de ventas semanales.	PERIODICO	CORRECTIVO	MANUAL	Archivo digital de seguimiento de ventas perdidas en la semana.	Identificación de razones de rechazo con mayor frecuencia mensualmente.
20	Revisa y verifica que la documentación recibida cumpla con los requerimientos de información	Documentos con errores en datos por la omisión de revisión	Chequeo de requisitos de documentación contable para procesamiento de información.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	Check list de requisitos de información contable.	Auditoría sorpresa al área contable y verificación de proceso de recepción de documentación contable.

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V." GUIA PARA PREPARACION DE MATRIZ DE RIESGO

Introducción



Importancia

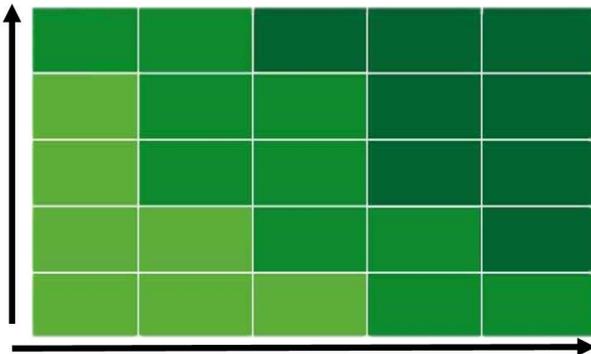
La matriz de riesgo es una herramienta que nos permite identificar, cuantificar y valorar los riesgos a los que la entidad tiene que hacer frente, y ayuda a trazar un mapa que guía a la empresa en una ruta de éxito.

Objetivo

Dimensionar los riesgos de la empresa y conocer si están siendo gestionados efectivamente para priorizar acciones y ayudar en el proceso de toma de decisiones.

Beneficios

1. Permite identificar los riesgos de la empresa y proporciona un diagnóstico global de ellos.
2. Permite evaluar el impacto de los riesgos estratégicos, operacionales y financieros de la empresa.
3. La empresa puede evaluar si su gestión del riesgo está siendo efectiva.
4. Permite supervisar los riesgos inherentes de la empresa y tenerlos controlados.
5. Tiene efectos preventivos, ya que mantiene la alerta sobre las posibilidades de que un riesgo se materialice.



"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

DISEÑO DE MATRIZ DE RIESGO

Pasos para elaborar una Matriz de Riesgo



1

IDENTIFICACION DE RIESGOS

En esta etapa debemos listar todos los eventos de riesgo posibles que puedan ocurrir y afectar las actividades normales de nuestra empresa.

2

EVALUACION DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Luego de tener bien definidos todos los eventos probables de riesgos, a los que puede estar sujeta la empresa, se debe asignar valores a la probabilidad así como al impacto

		Probabilidad		
		Improbable	Posible	Probable
Impacto	Critico			
	Moderado			
	Despreciable			

MATRIZ DE RIESGOS GRAFICADA

		CONSECUENCIA				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
PROBABILIDAD	Frecuente 5					
	Probable 4					
	Ocasional 3			3C		
	Posible 2					
	Improbable 1					

3

ELABORACION DE LA MATRIZ DE RIESGO

No nos queda más que graficar todos los eventos de riesgos ya debidamente valorados y ubicados de acuerdo a sus ponderaciones de Impacto y ocurrencia de forma que los de mayor puntaje serían los más críticos y por tanto los que necesitan una acción inmediata, los de la franja media podrían ser considerados en un plan a mediano plazo y sobre los de riesgo más bajo deberíamos mantener una vigilancia prudencial

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

EFFECTIVIDAD DE CONTROLES

Pasos para elaborar una Matriz de Riesgo

Perioricidad	Función	Naturaleza	Eficiencia del control	Nivel de control		
Permanente	Preventivo	Automatizado	Optimo	5		
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
Directivo	Automatizado	Bueno	4			
	Semiautomatizado					
	Manual					
Periodico	Preventivo			Automatizado	Medio	3
				Semiautomatizado		
				Manual		
	Correctivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
Directivo	Automatizado					
	Semiautomatizado					
	Manual					
Ocasional	Preventivo	Automatizado	Regular	2		
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
Directivo	Automatizado	Deficiente	1			
	Semiautomatizado					
	Manual					

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."

PARAMETROS DE MEDICIÓN

Ocurrencia e Impacto de los Riesgos

Para gestionar los riesgos de una manera efectiva hay que definir y escalar criterios de evaluación de la magnitud del impacto, de la probabilidad de ocurrencia y de la combinación de ambas, por lo tanto la multiplicación de la escala de ambos factores nos dará como resultado la clasificación de todos los riesgos identificados y se obtendrá un criterio más certero para definir las acciones preventivas o correctivas necesarias para mitigar los riesgos ordenados por su nivel de criticidad.

Para hacer más fácil la comprensión del establecimiento de este criterio definiremos la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia

Magnitud del Impacto: es el conjunto de consecuencias que origina un riesgo si llegará a presentarse. La magnitud del impacto deberá establecerla la dirección general de la entidad, considera el impacto en tres principales factores los cuales son: Económico, Procesos y Reputacionales, se representa graficamente de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN	NIVEL	ECONÓMICO (\$)	PROCESO (T)	REPUTACIONAL
Insignificante	1	Pérdida menor o igual al 1% del patrimonio	Reproceso/interrupción del proceso menor/igual a 2 días	Al interior del proceso
Menor	2	Pérdida entre el 1.01% y 3% del patrimonio	Reproceso/ interrupción del proceso entre 3 y 8 días	A Nive de la Compañía
Moderada	3	Pérdida entre el 3.01% y 6% de patrimonio	Reproceso o interrupción el proceso entre 9 y 16 días	A nivel de Gremio, asociación o similar
Mayor	4	Pérdida entre el 6.01% y 10% del patrimonio	Reproceso/interrupción del proceso entre 17 y 24 días	A nivel Cliente
Catastrófica	5	Pérdida superior al 10.01% del patrimonio	Reproceso/interrupción del proceso superior a 24 días	Medios de Comunicación

Probabilidad de ocurrencia: es la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad y se representa graficamente de la siguiente manera:

CLASIFICACION	NIVEL	DESCRIPCION
Raro	1	El número de eventos expuestos es máximo 1 en el año
Poco Probable	2	El número de eventos expuestos es entre 2 y 5 en el año
Posibe	3	El número de eventos expuestos es entre 6 y 10 en el año
Probable	4	El número de eventos expuestos es entre 11 y 20 en el año
Casi con certeza	5	El número de eventos expuestos es entre 21 y más en el año

Matriz de riesgos: Nos permite presentar en un solo cuadro de análisis los riesgos detectados en un proceso, la evaluación que se ha dado a los mismos, su tratamiento y el posible impacto que han tenido en la organización y se presenta graficamente de

		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Raro	1					
Poco Probable	2					
Posibe	3					
Probable	4					
Casi con certeza	5					

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
MATRIZ DE RIESGOS

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo Residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo de cartera (14)
				Calificación		Riesgo Inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
1	Solicitud de requerimientos	Pérdida de clientes por errores en la toma de pedidos	CLIENTE	4	5	20	Establecimiento de proceso de reconfirmación de pedidos en área de atención al cliente.	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	2	10	Inaceptable	8.25
2	Verificación de existencias	Pérdida de ventas por ofertar productos sin existencias	CLIENTE	3	5	15	Programa de ruteo en base a las llamadas sectorizadas con identificación de clientes potenciales.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	2	7.5	Mayor	
3	Impresión y envío al grupo de WhatsApp de ventas	Pérdida de ventas por falta de seguimiento a ofertas	CLIENTE	3	5	15	Revisión diaria de solicitudes de cotizaciones y seguimientos del mismo a través de la plataforma de whatsapp.	OCASIONAL	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	2	7.5	Mayor	
4	Envío de cotización al cliente	Envío de cotización de un cliente diferente	CLIENTE	4	4	16	Revisión previa de datos de cliente para envío de información de cotizaciones.	OCASIONAL	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	2	8	Inaceptable	
5	Recibe documentación contable de las diferentes áreas de la empresa	Recepción de documentos que no cumplen con los requisitos contables	FINANCIEROS	2	3	6	Chequeo de requisitos de documentación contable para procesamiento de información.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	2	3	Medio	3.90625
6	Analiza y concilia la información contable con reportes externos	Ajustes no autorizados por falta de supervisión	FINANCIEROS	1	5	5	Autorizaciones a nivel informático para realizar ajustes de partidas contables.	OCASIONAL	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	2	2.5	Menor	
7	Clasifica y registra la información contable en software	Error de ingreso de información por omisión de revisión	FINANCIEROS	2	3	6	Supervisión periódica de ingresos contables a módulo de sistema contable.	PERIODICO	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	3	2	Menor	
8	Prepara estados financieros e informes internos financieros	Estados financieros con errores significativos	FINANCIEROS	3	4	12	Verificación de conciliaciones contables de cuentas específicas con reportería de información contable externa.	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	2	6	Mayor	
9	Recibe y verifica los informes preparados por el auxiliar contable	Estados financieros con errores significativos	FINANCIEROS	2	3	6	Verificación de conciliaciones contables de cuentas específicas con reportería de información contable externa.	OCASIONAL	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	2	3	Medio	
10	Analiza la información y prepara proyecciones financieras	Proyecciones financieras preparadas sobre bases con errores materiales	FINANCIEROS	3	4	12	Programación de auditorías externas trimestrales.	OCASIONAL	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	2	6	Mayor	
11	Evalúa las proyecciones financieras	Proyecciones financieras carentes de factores externos	FINANCIEROS	3	5	15	Estudio de mercado según requerimiento de la dirección de la entidad.	PERIODICO	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	3	5	Mayor	
12	Presenta plan de acción, decisiones, ajustes y asignación de recursos	Mala distribución de recursos y aprovechamiento de los mismos	FINANCIEROS	3	5	15	Identificación de la estructura operativa y asignación presupuestaria en base a proyecciones de operación.	PERIODICO	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	4	3.75	Medio	

"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."
MATRIZ DE RIESGOS

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación de Riesgo inherente		Riesgo Inherente (6) (4)*(5)	Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo Residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo de cartera (14)
				Calificación										
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
13	Sectorizar zonas de ruteo y llamadas	Conflicto de visitas de campo y llamadas de rutina que anulen la gestión de una u otra parte operativa	OPERATIVOS	3	5	15	Elaboración de programa semanal de ruteo y programación de marketing telefónico evaluando las zonas de visitas.	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	4	3.75	Medio	5,833333333
14	Programar visitas de campo y seguimiento telefónico	Programación de rutas inoportunas	OPERATIVOS	4	5	20	Programa de ruteo en base a las llamadas sectorizadas con identificación de clientes potenciales.	OCASIONAL	CORRECTIVO	MANUAL	2	10	Inaceptable	
15	Elaboración de oferta según lista de precio	Presentación de ofertas con precios desactualizados	OPERATIVOS	3	5	15	Actualización mensual de lista de precios debidamente autorizada colocada en archivos compartidos con vendedores.	PERIODICO	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATIZADO	4	3.75	Medio	
16	Gerente corrobora datos ofertados	Error en facturación por precios sub o sobre valorados	OPERATIVOS	3	5	15	Autorización de cotizaciones por parte del gerente de área.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	2	7.5	Mayor	
17	Revisa cotización para evaluar alguna modificación	Presentar cotizaciones con precios no autorizados	OPERATIVOS	3	5	15	Generación de errores de facturación automática desde el sistema de facturación.	PERIODICO	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	4	3.75	Medio	
18	Facturación y programa ruta	Factura no coincide con la cotización presentada	OPERATIVOS	3	5	15	Establecimiento de proceso de reconfirmación de pedidos en área de atención al cliente.	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	4	3.75	Medio	
19	Se archiva cotización para cerrar el proceso	Error en análisis de ventas perdidas por falta de archivo y referencia	OPERATIVOS	4	5	20	Vaciado de información en matriz de análisis de ventas semanales.	PERIODICO	CORRECTIVO	MANUAL	3	6.666666667	Mayor	
20	Revisa y verifica que la documentación recibida cumpla con los requerimientos de información	Documentos con errores en datos por la omisión de revisión	OPERATIVOS	3	5	15	Chequeo de requisitos de documentación contable para procesamiento de información.	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	2	7.5	Mayor	

Exposición al riesgo	Valor		Nivel de exposición
Riesgo inherente	8.00	25.00	Inaceptable
Riesgo de control	4.00	7.99	Mayor
	3.00	3.99	Medio
	0.20	2.99	Menor

3.3.1.7 Guías de evaluación.

Para la evaluación del óptimo funcionamiento del control interno y gestión de riesgos de la empresa, se utilizarán las siguientes herramientas:

Guía de evaluación de control interno.

Esta guía permitirá a la empresa realizar un seguimiento y supervisión de los controles implementados en cada área de la misma y principalmente en sus procesos, el objetivo principal es verificar que el funcionamiento de los controles es adecuado para mantener controlada la ocurrencia de los riesgos identificados.

Con esta herramienta se realizará una evaluación detallada de los controles de cada proceso obteniendo una nota al final de la evaluación que deberá ser comparada con los criterios de resultados para determinar si los controles son efectivos tal cual se implementan o si es necesario el ajuste o mejora de los mismos.

Guía para la evaluación de la matriz de riesgo.

Esta herramienta se utilizará para evaluar el nivel de gestión de riesgos de la empresa, para poder saber si el riesgo se está gestionando de manera efectiva, la empresa deberá haber establecido su apetito al riesgo, es decir, el riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos, partiendo de esto se podrá determinar con esta herramienta si la identificación de los riesgos ha sido suficientes, el nivel de atención que requieren los riesgos identificados, la importancia jerárquica de los riesgos y la necesidad de nuevos controles para mitigar dichos riesgos.

Guía de evaluación de control interno del proceso contable.

Herramienta para evaluar el Sistema de Control Interno de un Proceso de Gestión Contable				
CIA XYZ Cuestionario para evaluación del Sistema de Proceso/Área evaluada: GESTIÓN CONTABLE Fecha (DD-MM-AA): Responsable (Nombre y Cargo):				
Objetivo: Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso Gestión Contable				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Algunas veces 2: Casi nunca 1: Nunca 0: No existe el control N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el dueño del proceso para dar cumplimiento al control y mejorar la calificación según fecha de compromiso				
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Entorno de Control				
¿Se cuenta con el Sistema de Contabilidad adecuado para la operación de la entidad?	2	La entidad necesita una reestructuración de su sistema contable	Sugerir a la entidad que contraten un profesional que ayude a adecuar su sistema contable	
¿La estructura organizacional del área contable es suficientemente para atender las necesidades de la entidad?	2	Cuenta con poco personal para realizar todas las actividades	Evaluar la posibilidad de realizar la contratación de un auxiliar.	
¿Están definidas las políticas contables para la identificación, clasificación, registro e información de los hechos económicos y transacciones de la compañía?	2	Las políticas aplicadas son basadas en la necesidad del contador general	Capacitar al personal en área contable y administrativa	
¿El personal responsable de la Gestión Contable cuentan con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	3	Posee el conocimiento básico de contabilidad.	Realizar un plan de educación continuada para contadores	
¿Las personas que ejecutan las actividades relacionadas con el proceso contable conocen suficientemente las normas contables y legislación tributaria aplicables a la actividad?	3	Posee el conocimiento básico de contabilidad.	Realizar un plan de educación continuada para contadores	
Evaluación de Riesgos				
¿Se tiene identificado el objetivo del proceso de Gestión Contable de la compañía?	1	No existe ningún objetivo	Diseñar los objetivos del proceso contable.	
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la Gestión Contable de la entidad?	1	No se identifican riesgos, se actúa de manera correctiva.	Realizar evaluación y valoración de riesgos	
¿En la evaluación de riesgos del proceso de Gestión Contable se considera la probabilidad de fraude?	1	No se identifican riesgos.	Realizar evaluación y valoración de riesgos	
¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo?	1	No se identifican riesgos.	Realizar evaluación y valoración de riesgos	
Actividades de Control				
¿Se tienen identificados en la compañía los procesos que generan transacciones, hechos, departamentos y operaciones que pertenecen al del proceso contable?	3	Si existe identificación de las áreas que generan información, pero no hay procedimientos para su recopilación.	Definir el procedimiento para recopilación de datos e información.	
¿Las transacciones, hechos y operaciones son debidamente informados al área contable en el tiempo adecuado a través de documentos fuente o soporte?	3	La información no siempre llega de forma oportuna al área contable.	Elaborar calendarización para la entrega de documentos contables.	

Herramienta para evaluar el Sistema de Control Interno de un Proceso de Gestión Contable				
CIA XYZ Questionario para evaluación del Sistema de Proceso/Área evaluada: GESTIÓN CONTABLE Fecha (DD-MM-AA): Responsable (Nombre y Cargo):				
Objetivo:				
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso Gestión Contable				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios:				
5: Siempre				
4: Casi siempre				
3: Algunas veces				
2: Casi nunca				
1. Nunca				
0. No existe el control				
N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación				
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el dueño del proceso para dar cumplimiento al control y mejorar la calificación según fecha de compromiso				
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Actividades de Control				
¿Las cifras reportadas en los estados financieros e informes contables se encuentran soportadas con documentos adecuados que garanticen la existencia y exactitud de las operaciones?	3	Estados financieros con errores significativos	Verificación de conciliaciones contables de cuentas específicas con reportería de información contable externa.	
¿Se hace uso de una buena clasificación contable para realizar los registros de las transacciones, hechos económicos y operaciones realizadas por la compañía?	3	Documentos con errores en datos por la omisión de revisión	Chequeo de requisitos de documentación contable para procesamiento de información.	
¿Se elaboran y revisan oportunamente las conciliaciones bancarias para establecer los valores objeto de clasificación, registro y control del efectivo?	3	Las conciliaciones son realizadas hasta que el mes esté procesado.	Actualización de contabilidad, para elaborar conciliaciones en tiempo real.	
¿Se ejecutan periódicamente conciliaciones de saldos con clientes y proveedores, para asegurar la razonabilidad de los saldos de activos y pasivos relacionados, por lo menos una vez al año y cerca de la fecha de cierre del	3	Se realiza una vez, a final de año y se efectúan los ajustes.	Realizar al menos tres veces al año las conciliaciones de saldos.	
¿Se realizan periódicamente conciliaciones y cruces de saldos entre las áreas de inventarios, contabilidad, tesorería, y demás áreas y/o procesos de la empresa?	3	Se realizan al cierre de mes.	Realizarlas de forma semanal.	
¿Se concilian los saldos del libro mayor con las cuentas auxiliares, se aclaran y ajustan las desviaciones identificadas previa aprobación del nivel	3	Se concilian al cierre de mes.	Realizarlas de forma quincenal.	
¿Se efectúan los registros contables en forma cronológica y guardando de forma consecutiva los hechos económicos, transacciones y operaciones realizadas por	3	Se realizan de forma cronológica, pero no se llevan al día.	Actualización de contabilidad.	
¿Se cuenta con controles de acceso a los sistemas de información y se definieron y configuraron perfiles según roles de los empleados para asegurar que solo personal autorizado realiza operaciones de registro, modificación, eliminación o ajustes que afectan la información contable de la compañía?	2	Solo existe software contable, la información y bases de datos de clientes e inventarios se llevan en Excel al cual tienen acceso todo el personal.	Restringir el uso de la base de datos clientes e inventarios	
¿Los registros contables que se realizan tienen los respectivos documentos soporte?	3	Algunos registros no poseen los soportes correspondientes.	Chequeo de requisitos de documentación contable para procesamiento de información.	

Herramienta para evaluar el Sistema de Control Interno de un Proceso de Gestión Contable				
CIA XYZ Cuestionario para evaluación del Sistema de Proceso/Área evaluada: GESTIÓN CONTABLE Fecha (DD-MM-AA): Responsable (Nombre y Cargo):				
Objetivo:				
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso Gestión Contable				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Algunas veces 2: Casi nunca 1: Nunca 0: No existe el control N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el dueño del proceso para dar cumplimiento al control y mejorar la calificación según fecha de compromiso				
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Actividades de Control				
¿Se elaboran y diligencian los libros de contabilidad de conformidad con los parámetros establecidos por los requerimientos tributarios?	4	Los libros legales estan elaborados conforme a requerimientos tributarios.	Supervisión periódica del cumplimiento de los requerimientos tributarios.	
¿Se elaboran oportunamente los estados financieros, informes y reportes contables para atender en debida forma los requerimientos de los diferentes grupos de interés?	3	La contabilidad posee retraso, por lo tanto los informes están elaborandose adiestempo.	Actualización de contabilidad.	
¿Se utiliza un sistema de indicadores para analizar e interpretar la realidad financiera, económica, social y ambiental de la empresa?	2	No se realizan dado que, la contabilidad tiene atraso.	Actualización de contabilidad.	
¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar la efectividad de los controles implementados en cada una de las actividades del proceso de Gestión Contable?	2	No se realizan evaluaciones de los procesos.	Establecer controles basados en el rubro y necesidades de la empresa.	
¿Se han establecido claramente niveles de autoridad y responsabilidad para la ejecución de las diferentes actividades del proceso de Gestión Contable?	3	Si está establecido el nivel de autoridad y solo se cuenta con una persona adicional para todo el proceso.	Evaluar la posibilidad de realizar la contratación de un auxiliar.	
¿Se ha implementado un plan de capacitación y actualización permanente para los empleados involucrados en el proceso de Gestión Contable y se lleva	3	Solo el contador general recibe capacitaciones.	Elaborar un plan de capacitaciones al personal.	
¿Existe una política y cronograma para llevar a cabo en forma adecuada el cierre integral de la información producida en todas las áreas o dependencias que generan información financiera para el cierre contable?	2	No existe ninguna política y cronograma para el cierre integral de la información.	Elaborar una calendarización para la entrega del cierre.	
¿Los soportes de los registros contables se encuentran debidamente organizados, archivados y custodiados?	4	No poseen un lugar especifico para su resguardo.	Crear un espacio específico para almacenar la documentación contable.	
Información y Comunicación				
¿Las políticas, normas y procedimientos del proceso de Gestión Contable fueron publicados para su observación y aplicación por todos los funcionarios que generen información del negocio que afecten de manera directa o indirecta la contabilidad?	3	Las decisiones contables son tomadas por el contador general y se encarga de informar a la alta dirección	Las decisiones deben ser discutidas antes de su aprobación con la alta dirección.	

PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Información y Comunicación				
¿Los principios y valores relacionados con el tratamiento de leyes y regulaciones de carácter contable y financiero que aseguren la confiabilidad y transparencia de la información contable y estados financieros han sido divulgados e interiorizados y son aplicados por las áreas responsables que intervienen en los diferentes procesos de negocio que generen información contable y financiera?	3	No toda la regulación y normativa es aplicada con exactitud.	Capacitar al personal en el área contable y financiera.	
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude, conflictos de interés, faltas graves a la ética y/o conducta empresarial, relacionada con información contable y financiera?	2	No existe ningún canal de comunicación para denunciar situaciones fraudulentas y conductas no éticas.	Establecer manual de conducta para el personal y definir valores empresariales.	
Supervisión y monitoreo				
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos del proceso de Gestión Contable?	2	No existe seguimiento, ya que no existen controles.	Establecer procedimientos y controles.	
¿Se hace seguimiento periódico a través de auditorías para asegurar que la información contable es confiable y que se revelan todas las aseveraciones: Existencia, exactitud, propiedad, valuación, derechos y obligaciones en los estados financieros a la fecha de cierre?	3	Hay evaluaciones para asegurar que la información contable es confiable, pero no hay un seguimiento	Solicitar a auditoría externa que realice evaluaciones periódicas.	
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de Gestión Contable?	2	No existen indicadores de desempeño.	Crear indicadores de desempeño basados en los procesos que se realicen.	
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas según indicadores establecidos?	2	No existen indicadores de desempeño.	Crear indicadores de desempeño basados en los	
Suma	88			
Puntos	35			
Valoración del Control Interno	2.5			

Criterios de Calificación del SCI:	Rango de Evaluación	
Efectivo	4.1	5.0
Cumplimiento Básico - Táctico	3.1	4.0
En Proceso	2.1	3.0
Crítico y Reactivo	1.0	2.0

Diagnóstico

En Proceso

1. Los procedimientos de control se han desarrollado a un nivel que permite que procedimientos similares sean seguidos por personas diferentes que desarrollan una misma actividad
2. No existe entrenamiento formal en conceptos básicos de control
3. No existe comunicación sobre los procedimientos de control
4. No hay definición de responsabilidades sobre los controles a nivel operativo
5. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.

Guía de evaluación de control interno del proceso comercial.

Herramienta para evaluar el Sistema de Control Interno de un Proceso de Gestión del Área Comercial				
CIA XYZ				
Cuestionario para evaluación del Sistema de Control Interno				
Proceso/Área evaluada: GESTION COMERCIAL				
Fecha (DD-MM-AA):				
Responsable (Nombre y Cargo):				
Objetivo:				
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso Gestión Comercial.				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios:				
5: Siempre				
4: Casi siempre				
3: Algunas veces				
2: Casi nunca				
1: Nunca				
0: No existe el control				
N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación				
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Entorno de Control				
¿Se cuenta con políticas y procedimientos para la gestión comercial?	2	No existen políticas.	Establecer políticas y procedimientos basados en las necesidades de la empresa.	
¿La estructura organizacional del área comercial es suficientemente para atender las necesidades de la entidad?	4	Hay personal suficiente, pero no tienen definidas sus funciones.	Asignar las funciones al personal según sus aptitudes y capacidades.	
¿Existe una adecuada segregación de funciones plasmada en un organigrama del área comercial?	3	No todo el personal tiene sus funciones bien definidas.	Asignar las funciones al personal según sus aptitudes y capacidades.	
¿Posee un descriptor de puestos para la asignación de responsabilidades al personal del área comercial?	2	No existen descriptores de puestos para el personal.	Elaborar descriptores de puesto basados en el rol que desempeña.	
¿La entidad cuenta con un flujograma de procesos?	2	No hay flujogramas de procesos	Elaborar flujograma de procesos para el área comercial.	
¿El personal responsable de la Gestión del Área Comercial cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	3	Su conocimiento es básico y ha trabajado para otros rubros.	Capacitación continua del personal	
¿El personal que ejecuta las actividades relacionadas con los procesos del área comercial conocen los procesos que deben realizar con base a las políticas y/o procedimientos de la compañía?	2	No hay procesos bien definidos para la realización del trabajo del área comercial.	Definir procedimientos para el área comercial.	
¿Se posee formularios "Conoce a tu cliente" enfocado a establecer parámetros de riesgos, con respecto a la Prevención de Lavado de Dinero?	1	No existe	Elaborar formularios basados en la Ley de Lavado de dinero.	
Evaluación de Riesgos				
¿Se tienen identificados los objetivos del área comercial de la compañía?	3	No hay objetivos bien definidos.	Establecer una reunión con gerencia comercial para el establecimiento de los objetivos.	
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos del área comercial de la entidad?	3	No hay objetivos bien definidos.	Establecer los objetivos del área comercial.	
¿En la evaluación de riesgos del proceso del área comercial se considera la probabilidad de fraude?	2	No se considera la probabilidad del fraude.	Realizar evaluación de riesgos.	
¿Una vez identificados y evaluados los riesgos, se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo?	2	No se realiza evaluación de riesgos.	Realizar evaluación de riesgos.	

Herramienta para evaluar el Sistema de Control Interno de un Proceso de Gestión del Área Comercial				
CIA XYZ				
Cuestionario para evaluación del Sistema de Control Interno				
Proceso/Área evaluada:		GESTION COMERCIAL		
Fecha (DD-MM-AA):				
Responsable (Nombre y Cargo):				
Objetivo:				
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al Sistema de Control Interno de un proceso por parte de su dueño o responsable, la misma le permitirá igualmente definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.				
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso Gestión Comercial.				
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios:				
5: Siempre				
4: Casi siempre				
3: Algunas veces				
2: Casi nunca				
1: Nunca				
0. No existe el control				
N/A: No aplica este control				
Los comentarios se refieren a explicaciones precisas de las razones por las cuales se da la calificación				
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Actividades de Control				
¿Se establecen metas para el personal de área comercial?	4	Existe establecimiento de metas	Revisar las metas establecidas.	
¿Se establece un plan comercial para el personal del área?	4	Existe un plan comercial.	Revisar el plan comercial que posee la entidad.	
¿Se capacita al personal del área comercial sobre atención al cliente, realización de ventas efectivas, mejora de productividad?	3	El personal es capacitado de forma inusual.	Calendarización de capacitaciones.	
¿Se capacita al personal con el uso de herramientas del sistema de la empresa?	2	La empresa no tiene un sistema para el área comercial.	Capacitar al personal en herramientas de office.	
¿Se capacita al personal para que conozca los productos que vende la empresa?	3	Solo una parte del personal conoce los productos.	Capacitar al personal sobre el producto que se ofrece.	
¿Existen parametros para la evaluación del personal de ventas?	2	No existe parámetros bien definidos para realizar la evaluación del personal.	Crear un programa de evaluaciones al personal.	
¿Se realizan periódicamente revisiones del cumplimiento de las metas establecidas?	3	Se realizan evaluaciones mensuales.	Realizar evaluaciones semanales del cumplimiento de metas.	
¿En caso de incumplir las metas establecidas, se someten a evaluación las metas y se realiza un análisis?	3	Las metas son evaluadas de forma ocasional.	Evaluar las metas de semanal.	
¿Se posee un presupuesto aprobado por la administración para el cumplimiento de los objetivos del personal del área comercial?	2	No existe presupuesto asignado para visitas a clientes y zonas de ruteo	Elaboración de programa semanal de ruteo y programación de marketing telefónico evaluando las zonas de visitas previo a la asignación de recursos.	
¿Se cuenta con controles de acceso a los sistemas de información y se definieron y configuraron perfiles según roles de los empleados para asegurar que solo personal autorizado tenga acceso a la base de datos de los clientes?	2	La empresa no tiene un sistema para el área comercial.	Capacitar al personal en herramientas de office.	
Información y Comunicación				
¿Las políticas, normas y procedimientos del proceso de Gestión del área comercial fueron publicados para su observación, revisión y autorización por la administración?	2	No existen políticas.	Establecer políticas y procedimientos basados en las necesidades de la empresa.	
¿Los principios y valores de la entidad son transmitidos al persona mediante un código de ética?	2	No existe código de ética.	Establecer manual de conducta para el personal y definir valores empresariales.	

PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	Respuesta	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
Información y Comunicación				
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude, conflictos de interés, faltas graves a la ética y/o conducta empresarial, relacionada con los procesos del área comercial?	2	No existe ningún canal de comunicación para denunciar situaciones fraudulentas y conductas no éticas.	Establecer manual de conducta para el personal y definir valores empresariales.	
¿Se dispone de mecanismos para el traslado de información y resultados a la administración de la compañía para la toma de decisiones?	2	No hay ningún mecanismo para trasladar la información a la alta dirección.	Crear un programa de reuniones quincenales.	
Supervisión y monitoreo				
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las políticas y procedimientos del proceso de Gestión del área comercial?	2	No existe seguimiento, ya que no existen controles.	Establecer procedimientos y controles.	
¿Se hace seguimiento periódico a través de auditorías internas para asegurar que la información que genera el área comercial es fiable e íntegra?	3	Se verifica que las cotizaciones enviadas a clientes hayan sido elaboradas con la información correcta.	Actualización mensual de lista de precios debidamente autorizada colocada en archivos compartidos con vendedores.	
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de Gestión del área comercial?	3	Están basados únicamente en el cumplimiento de las metas.	Establecer indicadores de desempeño para el personal.	
¿Se hace seguimiento periódico al cumplimiento de las metas según indicadores establecidos del área comercial?	2	Se realiza de forma ocasional.	Realizar de forma periódica la revisión del cumplimiento de indicadores.	
Suma	75			
Puntos	30			
Valoración del Control Interno	2.5			

Criterios de Calificación del SCI:	Rango de Evaluación	
Efectivo	4.1	5.0
Cumplimiento Básico - Táctico	3.1	4.0
En Proceso	2.1	3.0
Crítico y Reactivo	1.0	2.0

Diagnóstico

En Proceso
<ol style="list-style-type: none"> Los procedimientos de control se han desarrollado a un nivel que permite que procedimientos similares sean seguidos por personas diferentes que desarrollan una misma actividad No existe entrenamiento formal en conceptos básicos de control No existe comunicación sobre los procedimientos de control No hay definición de responsabilidades sobre los controles a nivel operativo Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.

Guía para la evaluación de matriz de riesgo.

Herramienta de Autoevaluación de Matriz de Riesgos											
EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO, S.A. DE C.V.											
Proceso/Área evaluada:		Matriz de Riesgos									
Fecha (DD-MM-AA):											
Responsable (Nombre y Cargo):											
Objetivo:											
Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica de la matriz de riesgos por el responsable, la misma le permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.											
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación de la matriz de riesgos.											
En cada numeral usted debe calificar si la actividad se realiza con base en los siguientes criterios:											
5: Siempre											
4: Casi siempre											
3: Algunas veces											
2: Casi nunca											
1: Nunca											
0: No existe la actividad											
N/A: No aplica esta actividad											
PREGUNTAS SOBRE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO		N/A	0	1	2	3	4	5	Comentarios	Plan de Acción	Fecha
ETAPAS											
Identificación.											
Describa los principales riesgos que tiene su entidad para cumplir los objetivos: 1. Pérdida de clientes por errores en la toma de pedidos 2. Pérdida de ventas por ofertar productos sin existencias 3. Presentación de ofertas con precios desactualizados 4. Pérdida de ventas por falta de seguimiento a ofertas				1						1. Verificación de reportes de conciliaciones semanales y seguimientos correctivos a errores encontrados. 2. Check list del proceso de verificación y conteo de productos en stock. 3. Trazabilidad de cambios de precios elegidos al azar con sus respectivas justificaciones. 4. Confirmación de atención a solicitudes con clientes al azar.	
Enumero los riesgos que pueden tener el mayor impacto al tener una materialización, junto con las consecuencias de su impacto: 1. Presentación de ofertas con precios desactualizados/Perdidas en la entidad. 2. Envío de cotización de un cliente diferente./ Afectación reputacional, insatisfacción del cliente. 3. Error en análisis de ventas perdidas por falta de archivo y referencia/ La entidad no toma acciones correctivas ni implementa estrategias para que el incidente no se vuelva repetitivo. 4. Error de ingreso de información por omisión de revisión./Se puede ignorar información revelante que pueda afectar a la entidad.				1						1. Trazabilidad de cambios de precios elegidos al azar con sus respectivas justificaciones.. 2. Corroboración de información de clientes a través de formulario "conoce a tu cliente". 3. Identificación de razones de rechazo con mayor frecuencia mensual. 4. Verificación de aplicación de cuentas contables y análisis de criterio de registro.	
Describa para cada riesgo las medidas o acciones que se tienen definidas para recuperarse rápidamente de su impacto: 1. Actualización mensual de lista de precios debidamente autorizada colocada en archivos compartidos con vendedores. 2. Revisión previa de datos de cliente para envío de información de cotizaciones. 3. Vaciado de información en matriz de análisis de ventas semanales. 4. Supervisión periódica de ingresos contables a módulo de sistema contable.				1						1. Trazabilidad de cambios de precios elegidos al azar con sus respectivas justificaciones.. 2. Corroboración de información de clientes a través de formulario "conoce a tu cliente". 3. Identificación de razones de rechazo con mayor frecuencia mensual. 4. Verificación de aplicación de cuentas contables y análisis de criterio de registro	

ETAPAS									
Identificación.									
<p>Describa para cada riesgo como se supervisan las actividades de control y su frecuencia:</p> <p>1. Mediante archivo de listas de precios según fecha de emisión y autorización con justificación de ajustes./Periodico</p> <p>2. Haciendo uso de un archivo digital de información de clientes./ Periodico</p> <p>3. Archivo digital de seguimiento de ventas perdidas en la semana./Periodico</p> <p>4. Archivo de partidas de diario con sus respectivos soportes./Periodico</p>			1						<p>1. Trazabilidad de cambios de precios elegidos al azar con sus respectivas justificaciones..</p> <p>2. Corroboración de información de clientes a través de formulario "conoce a tu cliente".</p> <p>3. Identificación de razones de rechazo con mayor frecuencia mensualmente.</p> <p>4. Verificación de aplicación de cuentas contables y análisis de criterio de registro</p>
<p>¿Cómo califica la gestión de riesgos de su área o proceso tanto para las oportunidades como para gestionar los riesgos identificados?</p>		1						<p>No hay identificación de riesgo real, esperan a que pase un problema para establecer controles.</p>	<p>Implementar controles que mitiguen los riesgos identificados a través de la matriz de riesgos.</p>
Evaluación de riesgos									
<p>¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas?</p>			1					<p>No cuentan con controles definidos para los riesgos identificados.</p>	<p>Elaborar un manual de control interno.</p>
<p>¿Se han establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo?</p>			1					<p>No existen indicadores de monitoreo.</p>	<p>Crear indicadores que faciliten la gestión de riesgo</p>
<p>¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?</p>				1				<p>Cada área cuenta con manuales de procedimientos que facilitan la identificación y análisis de los riesgos asociados a cada proceso.</p>	
<p>¿La organización cuenta un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?</p>			1						<p>Darle seguimiento a los riesgos identificados y contar con un manual de identificación de riesgos.</p>
<p>¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?</p>				1				<p>Realizan reuniones que buscan solventar esta problemática</p>	
<p>¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?</p>					1			<p>No cuenta con un plan de formación enfocado a dar a conocer el funcionamiento del sistema de control interno, ya que tampoco cuentan con un sistema de control interno.</p>	
Medición									
<p>¿La entidad determinó la probabilidad de ocurrencia del riesgo operativo y su impacto en caso de materializarse?</p>						1		<p>Si a través de la matriz de riesgo se cuenta con este dato</p>	
<p>¿Para la medición de la probabilidad la entidad tuvo en cuenta un horizonte de tiempo mínimo de un año?</p>				1				<p>Si se tomo como referencia el periodo del año anterior.</p>	
<p>¿En el proceso de medición la entidad desarrollo como mínimo los siguientes pasos:</p> <p>1. Estableció una metodología de medición susceptible de ser aplicada a los eventos de riesgo operativo identificados?</p> <p>2. La metodología se aplicó tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto, en los casos en que dicho riesgo se materialice?</p> <p>3. Aplicó una metodología para lograr una medición individual y consolidada de la probabilidad de ocurrencia y del impacto, en caso de materializarse en la totalidad de los procesos de la entidad?</p>						1		<p>Si se tomaron en cuenta esta serie de pasos para poder determinar la medición de la probabilidad.</p>	

ETAPAS									
Control									
¿La entidad adoptó una metodología con base en la cual se definen las medidas de control de los eventos de riesgo operativo?					1			Se identificaron riesgos a través de procesos y a su vez controles que los mitigen	
¿La entidad implementó las medidas de control sobre cada uno de los eventos de riesgo operativo: clientes, ejecución y administración de procesos, entre otros?					1			Para poder realizar la matriz de riesgos, se implementó un proceso de identificación de riesgos a través de procesos y se establecieron controles para cada evento.	
¿La entidad ha tomado medidas para transferir, aceptar o evitar el riesgo?					1			Hay riesgos que no se pueden evitar, pero la entidad ha buscado la forma de implementar controles que mitigen el riesgo.	
Monitoreo									
¿La matriz de riesgo permite a la entidad hacer un monitoreo periódico de los perfiles de riesgo y de las exposiciones a pérdidas?							1	La matriz de riesgo a sido de mucha utilidad para la entidad, ya que por medio de ella puede monitorear los riesgos y evitar que estos se materialicen.	
¿La entidad desarrolla un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su matriz de riesgos?						1		La entidad es conciente de la necesidad de darle seguimiento a la matriz de riesgo y así realizar los cambios pertinentes de manera oportuna.	
¿El seguimiento se realiza con una frecuencia mínima semestral?						1		Se analiza actualmente la periodicidad para la evaluación.	
¿La entidad se asegura que los controles están funcionando en forma oportuna y efectiva?							1	A través de reuniones semanales con los gerentes de área, se supervisa que los controles estén siendo implementados de forma efectiva.	
¿Los riesgos residuales se encuentran en los niveles de aceptación establecidos por la entidad?				1				Actualmente la entidad posee riesgos residuales con niveles inaceptables.	
Registro de eventos de riesgo operativo									
¿La Entidad construyó un registro de eventos de riesgo operativo y lo mantiene actualizado?								1 la entida identico riesgos por area, y proceso, el propietario, tipo de riesgo y la descripcion del mismo.	
¿El registro de eventos de riesgo operativo contiene todos los ocurridos y que: 1. Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la entidad. 2. Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados de la entidad. 3. No generan pérdidas y por lo tanto no afectan el estado de resultados de la entidad?								1 Al identificar el tipo de riesgo la entidad puede visualizar el efecto que este tendra en la entidad.	

ETAPAS										
Divulgación de información										
¿La divulgación de la información se hace en forma periódica y esta disponible, cuando se requiera?				1					No hay procedimiento claro del flujo de información de arriba hacia abajo y viceversa. Generalmente lo hacen por medio de correo pero no tienen la certeza de que todos lo hayan recibido o revisado.	La entidad necesita elegir un medio adecuado para divulgar la información en todos los niveles. Resultaría más efectivo hacerlo en persona.
¿La entidad diseñó un sistema adecuado de reportes tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de sus propios procedimientos y el cumplimiento de los requerimientos normativos?							1		Cada semana los gerentes de área presentan un reporte que permite evaluar el cumplimiento de metas.	
¿Como resultado del monitoreo la entidad elabora reportes semestrales que permiten establecer, de forma individual y consolidada, el perfil de riesgo residual de la entidad?							1		De esta forma se tiene un mayor control de que el riesgo residual de la entidad permanezca dentro del nivel aceptable por la misma	
Suma	0	1	6	7	5	4	4		27	
Puntos		0	6	14	15	16	20		71	
Valoración de Matriz de riesgo	2.6									

Criterios de Calificación de Matriz de riesgos	Rango de Evaluación	
Efectivo	4.1	5.0
Cumplimiento Básico - Táctico	3.1	4.0
En Proceso	2.1	3.0
Crítico y Reactivo	1.1	2.0

En Proceso
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los procedimientos de la Matriz de riesgo se encuentran en desarrollo 2. No existe entrenamiento formal en conceptos básicos de la Matriz de riesgo 3. No existe comunicación sobre los procedimientos de la Matriz de riesgo 4. No hay definición de responsabilidades sobre la Matriz de riesgo a nivel operativo 5. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, las no conformidades son muy probables.

Las herramientas formuladas y presentadas a la dirección general de la SOCIEDAD OBJETO DE ESTUDIO, S.A. DE C.V., han sido elaboradas bajo la normativa técnica aplicable y son un recurso de apoyo a la gestión del control interno de dicha sociedad, es de suma importancia realizar evaluaciones y revisiones periódicas del funcionamiento de las guías como parte de una política de mejora continua.

La importancia del mantenimiento tanto de los controles internos, así como el de las guías recae en contar con herramientas suficientes y adecuadas al buen funcionamiento de la entidad y sus procesos, así como también al logro de los objetivos de la entidad.

Para garantizar el seguimiento y eficacia de la implementación de la guía propuesta es responsabilidad de la empresa la contratación de servicios outsourcing parciales, que estén enfocados a los servicios de consultoría en la evaluación del control interno, de esta manera la empresa podrá actualizar y mejorar continuamente el diseño y estructura del plan de evaluación de control interno en las áreas en estudio, adicionalmente podrá ampliar el alcance de este.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se concluye lo siguiente:

- La ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V no cuenta con una unidad de auditoria interna que supervise y garantice la correcta funcionalidad del modelo de control interno.
- La ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V no posee un sistema de control interno que responda a sus necesidades y le permita tener una seguridad razonable sobre los recursos, y cumplimiento de objetivos de manera satisfactoria.
- La ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V no tiene normativa para la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos
- La ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO S.A. de C.V, no realiza evaluaciones de riesgo, ni existe un plan para mitigar riesgos.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriores y con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las funciones de control interno dentro de la entidad se recomienda:

- La creación de una unidad de auditoría interna que brinde aseguramiento a través de la ejecución y seguimiento del plan de evaluación de control interno del área administrativa contable y comercial de la entidad.
- La implementación de un sistema de control interno adaptado a las necesidades y cumplir cada uno de los controles y procesos descritos.
- Adoptar el plan de evaluación de control interno del área administrativa contable y comercial propuesto, basado en la normativa COSO.
- Adoptar la guía de evaluación de matriz de riesgos del área administrativa contable y comercial propuesta, basado en la normativa COSO ERM.

BIBLIOGRAFÍA

Auditors, T. i. (2016). Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna. En T. i. Auditors, *Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna* (págs. 17-17).

Auditors, T. I. (06 de mayo de 2017). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Instituto de Auditores Internos de España.

Granadino, S. H. (2013). La pequeña empresa. *El Salvador coyuntura económica*, 36-36.

The Institute of Internal Auditors. (01 de 01 de 2017). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesiona de la Auditoría Interna. Altamonte Springs, Florida 32701, Estados Unidos.

Auditool. “*Buenas prácticas para el contador en la gestión de riesgos*”.

https://www.coso.org/documents/Board-Risk-Oversight-Survey-COSO-Protiviti_000.pdf

Instituto de Auditores Internos de Ecuador. COSO-Gestión de Riesgo Empresarial. “*Integrando estrategia y desempeño Abril 2020*”

ANEXOS

1. Entrevista para la evaluación del control interno.



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



ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN, DISEÑO Y FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.

DIRIGIDO A: los Gerentes de área, encargados de control interno, encargados de la evaluación de riesgos de las empresas proveedoras de insumos para Sistemas de Agua Potable.

OBJETIVO: Validar la implementación y cumplimiento del Sistema de Control Interno de la entidad en estudio basado en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

ALCANCE: La encuesta se aplicará al órgano directivo de la entidad sobre los procesos administrativo contable y comercial de la misma.

1. ¿De qué manera se monitorea el cumplimiento de los objetivos de la entidad?

R. Actualmente se realizan reuniones semanales en las cuales se solicita al área contable reportes de ventas, reportes de gastos, evaluaciones de costos y resultado de flujos de efectivo para determinar si se han alcanzado las metas de ventas así como también la buena gestión de los flujos de efectivo proyectados.

2. ¿Cómo garantiza la entidad la competencia del personal encargado de la implementación del sistema de control interno?

R. No poseemos una persona encargada del control interno, quienes gestionan el control interno son los gerentes de cada área, se tiene que estar supervisando a diario. Se rigen con base a los procesos que se tienen.

3. ¿Cómo se comunican los controles que posee la entidad en su Sistema de Control interno?

R. Se realizan reuniones semanales, se suelen enviar correos para comunicar.

Cada gerencia es responsable de que a cada empleado se le comunique la información. Si no posee correo se le hace a través de correo impreso, solicitando que haga constar que recibió la información por medio de una firma.

4. ¿Cuál es la normativa que se utiliza para la implementación de Control Interno?

R. Desconozco qué normativa se utiliza, el sistema de control interno se solicitó a una firma de asesores de procesos, solo se nos indicó que se conforma por actividades de control, supervisión y monitoreo.

5. ¿Cómo se identifican las deficiencias de control interno de las diferentes áreas de la entidad?

R. Cada gerente comunica semanalmente el problema que se ha tenido en su área y abordan el tema de cómo corregir el error.

6. ¿De qué forma son aplicados los controles?

R. A través de la inducción en las actividades, así como también en la aplicación de los manuales de control de cada área.

7. ¿Cuál es el marco normativo de referencia para realizar la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos?

R. No se tiene normativa para identificar riesgos.

8. ¿Qué mecanismo se utiliza para la identificación y valoración de los riesgos en el área contable y comercial de la entidad?

R. No poseemos un mecanismo para identificar los riesgos, sin embargo se valoran los riesgos dependiendo del daño que puede ocasionar a las áreas o a la empresa en su totalidad.

9. ¿De qué manera gestionan los riesgos en el área contable y comercial de la entidad?

R. Depende de la magnitud del error, se determina a corto tiempo como se va a tratar el error. Los riesgos a los que se puede enfrentar el área comercial es la falta de productos, no tener inventarios al día.

10. ¿Qué dificultades ha experimentado la entidad en la gestión de sus inventarios debido al procesamiento de la información por parte del área contable?

R. Hemos comprado productos para la venta a precios elevados afectando nuestros márgenes de utilidad, cuando hemos tenido en nuestras bodegas las existencias, pero se encuentran en códigos incorrectos o no se encuentran registrados.

11. ¿Qué parámetros se utilizan para evaluar el oportuno procesamiento de la información contable para la toma de decisiones de la entidad?

R. Se han establecido fechas claves en las cuales el área contable debe presentar la información para que la gerencia evalúe el alcance de los objetivos trazados y si es necesario hacer ajustes a los objetivos o actividades.

12. ¿Con qué frecuencia se realizan cobros indebidos a clientes y cuál es el procedimiento para gestionar el reclamo?

R. Son sucesos que han acontecido muy pocas ocasiones, tenemos el lema que el cliente esté satisfecho. Se le solventa al cliente como prioridad a través de la verificación de las compras del cliente contra los pagos realizados para corroborar que no había saldos pendientes, internamente se identifica en qué área fue el error y cómo se tratará.

13. ¿Se dispone de un plan estratégico comercial adecuado a la entidad?

Si X

No

Es la herramienta más utilizada para tomar decisiones precisas, verificar si se cumplen las ventas. Es un plan que se revisa mensualmente. Así mismo, se revisan las metas de forma trimestral para identificar el problema que esté afectando las ventas.

14. ¿Qué procedimiento utiliza la entidad para evaluar la efectividad y cumplimiento del área comercial?

R. Nos auxiliamos del SAP y el cuadro de efectividad de los vendedores. Se determina si otra área está afectando el cumplimiento de objetivos. Se hacen ajustes, por ejemplo, con las metas que se le ponen al vendedor.

15. ¿Qué riesgos identificados pueden impedir el logro de los objetivos comerciales de la entidad?

- Falta de inventario
- Errores de registro contable
- Condición climática
- Cambios de gobiernos municipales
- Pérdidas de clientes

2. Terminología de Control Interno

Actividad de Auditoría Interna: Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Consejo: El término “Consejo” se refiere al cuerpo de gobierno de más alto nivel de una organización (por ejemplo: junta directiva, consejo supervisor o administradores, patronato, directorio) que tiene la responsabilidad de dirigir y/o supervisar las actividades y al que la alta dirección rinde cuentas.

Control: cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar os objetivos y metas establecidos.

Control Interno: es un proceso llevado a cabo por el Consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Entorno de control; El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización.

Evaluación de riesgos: La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Gestión de riesgos: Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Gobierno: La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo de Administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.

Procesos de control: Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Riesgo: La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.