

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN  
AUDITORÍA INTERNA:

**“APLICACIÓN DE AUTOREVISIONES PERIÓDICAS DE RIESGOS Y  
CONTROLES EN UNA ENTIDAD DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE  
SERVICIOS DE *OUTSOURCING* EN EL DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR”**

**PRESENTADO POR:**

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| BELTRÁN MARTÍNEZ, GRISELDA ARELÍ | L10802 |
| LÓPEZ LÓPEZ, ERICK FRANCISCO     | L10802 |
| TORRES DÍAZ, KATHERINE ANDREA    | L10802 |

NOVIEMBRE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

Rector : Ing. Juan Rosa Quintanilla  
Vicerrectora Académica : Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.  
Vicerrector Administrativo : Msc. Roger Armando Arias  
Secretario General : Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda  
Decana De La Facultad De Ciencias : Licda. Celina Amaya de Calderón  
Económicas  
Vice-Decano De La Facultad De Ciencias : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Económicas  
Secretario De La Facultad De Ciencias : Lic. Pedro Javier Rivas Mejía  
Económicas  
Director De La Escuela De Contaduría : Msc. Mauricio Ernesto Magaña  
Pública Menéndez  
Coordinador General De Procesos De : Msc. Ronald Edgardo Gálvez  
Grado  
Coordinador De Procesos De Grado De La : Lic. Daniel Nehemías Reyes López  
Escuela De Contaduría Pública  
Docente Asesor : Lic. Marco Antonio Orellana  
Tribunal Evaluador : Lic. Marco Antonio Orellana  
: MAFI Jhony Alexander Argueta Amaya  
: Lic. Miguel Ángel Macías

DICIEMBRE 2023 (NOVIEMBRE 2023)

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme cumplir mi meta, por darme la fuerza y sabiduría a lo largo de estos años. A mis padres por apoyarme incondicionalmente, siendo ellos mi principal fuente de inspiración para salir adelante. A mi hermana por sus consejos e impulsarme a seguir hasta culminar mi carrera. A mi hermano por apoyarme y confiar en mí. A mis compañeros de trabajo de grado por la paciencia, confianza y apoyo brindado. A nuestro asesor por guiarnos y brindarnos su conocimiento en el desarrollo del proyecto. A todos los docentes que fueron parte de mi formación durante mi estancia en la universidad. Y a todas las personas que Dios puso en mi camino, a lo largo de estos años.

Beltrán Martínez, Griselda Areli

En primer lugar, agradezco a nuestro Señor Creador por su misericordia y por permitirme llegar a esta etapa. A mi familia por su apoyo y cariño animándome a poder culminar mis estudios. A mi esposo e hijo por ayudarme con el tiempo necesario para que pudiera seguir adelante con la carrera. A mi querida amiga por creer en mí y alentarme a seguir el proceso. A mi hermano por brindarme siempre su mano y apoyo incondicional. A mis compañeros de trabajo de grado por su perseverancia y esfuerzo, así como a nuestro asesor por brindarnos de sus conocimientos, paciencia y tiempo, y a todos los docentes de la Universidad que contribuyeron a mi formación como profesional.

Torrez Díaz, Katherine Andrea

Agradezco en primer lugar, a Dios que me ha permitido llegar a esta etapa de mi vida, me ha resguardado y fortalecido en todo momento, en segundo lugar, a mi madre Gladis que ha sido parte fundamental en mi proceso educativo y por el apoyo incondicional que me ha brindado. A mi prima Roxana y su esposo Joel por su apoyo, sus consejos y motivación que siempre me han dado para que culmine mi carrera, a mis compañeras del trabajo de graduación por la confianza, esfuerzo y apoyo durante este proceso, así como a nuestro asesor por compartir sus conocimientos y al resto de docentes de la Universidad que aportaron en mi formación educativa y profesional.

López López, Erick Francisco

## ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>                                    | <b>i</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO ..</b> | <b>1</b>   |
| 1.1. Planteamiento del Problema.....                              | 1          |
| 1.2. Formulación del Problema.....                                | 4          |
| 1.3. Objetivos de la Investigación.....                           | 5          |
| 1.3.1.    Objetivo General.....                                   | 5          |
| 1.3.2.    Objetivos Específicos.....                              | 5          |
| 1.4. Marco Teórico.....   | 6          |
| 1.4.1.    Antecedentes .....                                      | 6          |
| 1.4.2.    Principales Conceptos .....                             | 8          |
| 1.4.3.    Generalidades de la Gestión de Riesgos .....            | 9          |
| 1.4.4.    Generalidades del Control Interno .....                 | 15         |
| 1.4.5.    Auto revisiones Periódicas de Riesgos y Controles.....  | 17         |
| 1.4.6.    Base técnica.....                                       | 17         |
| 1.4.7.    Base legal .....  | 26         |
| <b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>             | <b>28</b>  |
| 2.1. Tipo de Estudio .....  | 28         |

|   |    |
|---|----|
| 2.2. Unidad de Análisis .....                                       | 28 |
| 2.3. Técnicas e Instrumentos para Utilizar en la Investigación..... | 28 |
| 2.4. Procesamiento de la Información .....                          | 29 |
| 2.5. Determinación de Variables .....                               | 30 |
| 2.6. Operacionalización de Variables.....                           | 31 |
| 2.7 Cronograma. ....  | 32 |
| 2.8. Diagnóstico.....   | 32 |

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE AUTO  
REVISIONES PERIÓDICAS DE RIESGOS Y CONTROLES EN UNA  
EMPRESA DE OUTSOURCING DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**36**

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| 3.1 Generalidades. ....             | 36        |
| 3.1.1 Objetivo.....                 | 36        |
| 3.1.2 Alcance. ....                 | 36        |
| 3.2 Planteamiento del Problema..... | 36        |
| 3.3 Desarrollo del Caso.....        | 38        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>            | <b>88</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>         | <b>89</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>            | <b>90</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                  | <b>93</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Enfoque de identificación de riesgos .....         | 20 |
| <b>Tabla 2</b> Código de ética.....                               | 25 |
| <b>Tabla 3</b> Acta inicio consultoría .....                      | 39 |
| <b>Tabla 4</b> Entendimiento del apetito al riesgo.....           | 43 |
| <b>Tabla 5</b> Nivel de contribución al objetivo estratégico..... | 44 |
| <b>Tabla 6</b> Objetivos de negocio y medidas de desempeño.....   | 45 |
| <b>Tabla 7</b> Cuantificación del apetito al riesgo.....          | 45 |
| <b>Tabla 8</b> Esquema de procesos y subprocesos.....             | 51 |
| <b>Tabla 9</b> Identificación de riesgos por categoría .....      | 55 |
| <b>Tabla 10</b> Respuestas a los riesgos .....                    | 62 |
| <b>Tabla 11</b> Visión a nivel de cartera-matriz .....            | 68 |
| <b>Tabla 12</b> Inventario de riesgos .....                       | 72 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Principios primer componente.....       | 18 |
| <b>Figura 2</b> Principios del segundo componente ..... | 19 |
| <b>Figura 3</b> Organigrama .....                       | 42 |
| <b>Figura 4</b> Simbología diagrama de flujo.....       | 46 |
| <b>Figura 5</b> Sub-Proceso de contratación .....       | 47 |
| <b>Figura 6</b> Sub-Proceso contable .....              | 48 |
| <b>Figura 7</b> Sub-Proceso administrativo.....         | 49 |
| <b>Figura 8</b> Sub-Proceso de colecturía .....         | 50 |
| <b>Figura 9</b> Medición de la gravedad del riesgo..... | 52 |
| <b>Figura 10</b> Medida efectividad de controles.....   | 53 |
| <b>Figura 11</b> Medición de probabilidad.....          | 54 |
| <b>Figura 12</b> Nivel de impacto del riesgo.....       | 54 |

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se originó debido a la necesidad que las empresas tienen en la actualidad con respecto de contar con una adecuada gestión de riesgos que les permita el cumplimiento de sus objetivos considerando las estrategias del negocio, procesos principales y recursos, por medio de la aplicación de auto revisiones de sus riesgos y controles. Es así como fue desarrollada en una entidad dedicada a la prestación de servicios de outsourcing en el rubro de colecturía que brinda a empresas distribuidoras de energía eléctrica, que se encuentra ubicada en el departamento de San Salvador, El Salvador. Actualmente la entidad no cuenta con una unidad de auditoría interna y al carecer de una cultura de auto revisiones periódicas de riesgos y controles, se ha generado un obstáculo para el alcance de sus objetivos de negocio, así mismo que su gestión de sus riesgos y controles sea deficiente, provocando así errores en los resultados operativos y financieros de la entidad.

Por lo que dentro de los objetivos trazados para el desarrollo de la investigación se encuentran el generar un diagnóstico de la gestión de riesgos actual mediante uso de herramientas como entrevistas y narrativas de procesos, la elaboración de una matriz de riesgos, la realización de un inventario de riesgos y la elaboración un caso teórico-práctico.

La metodología utilizada fue una serie de entrevistas mediante cuestionarios realizadas al gerente general de la empresa objeto de estudio para que de esta manera se lograra determinar ciertas debilidades existentes al no contar con un buen sistema de gestión de riesgos.

Como parte de los resultados obtenidos se identificó una gestión de riesgos deficiente por ser reactiva ante los riesgos, poseer deficiencias en su comunicación, no tener una metodología definida ni los conocimientos básicos para su implementación por parte del personal responsable, lo cual provoca exposiciones a riesgos no identificados que afectan los objetivos estratégicos de la entidad.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad proponer situaciones de mejora en los procesos administrativos y contables que desarrolla la entidad, a través una consultoría enfocada en la aplicación de un caso práctico de auto revisiones periódicas de riesgos y controles, en el cual se proporcionen una guía que tiene como objetivo facilitar la evaluación, identificación de riesgos, generar respuestas a los mismos considerando los procesos que afecten y que sean relevantes para la estrategias y objetivos de negocio, que permita un monitoreo y revisión de la matriz de riesgos, en las áreas administrativa-contable y operacional de la entidad, y por último le permita establecer vías de comunicación sobre riesgos para que de esta forma se pueda impulsar a la entidad a alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de sus recursos. Es así como realizamos una serie de recomendaciones entre las cuales está el contratar un servicio de auditoría interna una vez definida una metodología para la gestión de riesgos, y mientras se consideran los recursos y para su implementación, aplicar la guía que se propone, y fortalecer su actual gestión.

## INTRODUCCIÓN

La aplicación de auto revisiones de riesgos y controles dentro de una entidad es necesaria debido a que constantemente aparecen nuevas amenazas o se descubren nuevas vulnerabilidades que pueden afectar el normal funcionamiento de esta. Por ende, identificar las razones por las cuales se puede llegar a materializar un riesgo es importante para saber cuál es la mejor forma de afrontarlo. Para contar con un sistema de gestión de riesgos adecuado y eficaz, uno de los factores más importantes a tener en cuenta es todo lo relacionado con el tema de controles, pues estos ayudan a prevenir o mitigar las amenazas a las que pueda estar expuesta interna o externamente la entidad.

Con base a lo anterior la presente investigación plantea la necesidad respecto a que las entidades se ven afectadas por la falta de aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles, que evalúen y verifiquen, que la gestión de riesgos es la adecuada y que esta esté acorde y permita el cumplimiento de sus objetivos.

El objetivo de esta investigación es proporcionar un caso práctico sobre la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles que permita una efectiva gestión de riesgos dentro de la entidad para el logro de sus objetivos.

El presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos. El primer capítulo es el planteamiento del problema y marco teórico, donde se sintetiza la necesidad de la investigación, la cual consiste en la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles para el adecuado funcionamiento de la entidad. También se

describen los objetivos de la investigación y se da una breve explicación sobre el origen y la situación actual de la entidad objeto de estudio, se definen algunos conceptos de importancia para la comprensión de tema y además se dan a conocer las generalidades del control interno, generalidades de la gestión de riesgos, se detalla la base técnica y la base legal que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo corresponde a la metodología de la investigación, donde se describe el tipo de estudio, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación, que fue en base a entrevistas realizadas por medio de cuestionarios con el objeto de realizar un diagnóstico de la empresa a fin de plantear una propuesta acorde a las necesidades detectadas. Y se incluyó un cronograma de actividades con fechas claves.

Y en el tercer capítulo se presenta la propuesta de guías para la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles en una empresa de outsourcing del departamento de San Salvador. Se da estructura al plan de solución, se plantea la importancia de la investigación la cual consiste en ser una herramienta para que las empresas puedan llevar cabo las auto revisiones de sus riesgos y controles.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones, que permiten a la empresa comprender mejor la investigación realizada. Se presenta la bibliografía y anexos relacionados con la temática investigada.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Planteamiento del Problema.**

Los servicios de *outsourcing*, junto a los *call center* y las agencias de viajes, han tenido un crecimiento del 6.7% durante el tercer trimestre del año 2022 (BANCO CENTRAL DE RESERVA, 2022) este crecimiento se debe a que actualmente se busca una reducción de costos al tercerizar servicios, siendo esto una estrategia administrativa para tener mano de obra especializada y bajar costos de capacitaciones de personal, los cuales son asumidos por los proveedores de mano de obra. Sin embargo, se han dado casos de evasión de impuestos por parte de estas empresas de *outsourcing* descubiertos por medio del reciente Plan Anti-evasión que implemento la Administración Tributaria.

El proporcionar aseguramiento y consultoría basada en riesgos es parte de la misión de la auditoría interna lo cual permite proteger y conservar el valor de las empresas, con el debido cuidado profesional para poder detectar la probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos (The AII, 2017).

La sociedad objeto de estudio se fundó en el año 2008 con cuatro empleados que eran los accionistas, siendo una pequeña empresa que brinda servicios de subcontratación de personal a entidades distribuidoras de energía eléctrica, en áreas operativas, técnicas, comercial y general. En el año 2018 tuvo a bien diseñar y autorizar su manual de

procedimientos con enfoque al control interno, quedando como encargados de su implementación un coordinador de prevención de riesgos y un supervisor de procesos y cumplimientos, ambos dependientes directamente del gerente general quien es la máxima autoridad de la sociedad. La sociedad objeto de estudio en tres ocasiones ha sido afectada por robos por parte del personal contratado como cajeros colocados en las empresas distribuidoras de energía, a pesar de contar con un seguro para estos incidentes, solo se ha logrado reintegrar una porción a dichas empresas. Cuando se dio la pandemia del año 2020 la sociedad adopto por el modelo de trabajo remoto para algunas de sus áreas entre ellas contabilidad y administración a pesar de ello, no se incorporó algún cambio en el manual de control interno referente a los procesos que se efectuaban de forma presencial y que actualmente se han sustituido por otros adaptados a la virtualidad.

La gestión de riesgo para la empresa es de mucha importancia en el logro de objetivos y el cumplimiento de las metas que se ha propuesto, como toda industria posee situaciones que generan riesgos asociados los cuales se mencionan a continuación:

La nueva modalidad de trabajo remoto adoptada por la entidad provoca que no, se estén cumpliendo con los objetivos, metas y horarios de trabajo por parte del personal, las metas generalmente se están cumpliendo con atrasos de entrega de plazos.

La entidad tiene dificultades con la liquidación de pagos, debido a que no se deja respaldo del Boucher impreso y por lo tanto no se obtiene firma de la persona que recibe el cheque, lo que resulta en la pérdida de control de las obligaciones ya canceladas.

Se ha manifestado que también existen atrasos en la entrega de información que requieren los auditores externos, esto representa un riesgo debido a que los auditores no pueden realizar un examen adecuado a las cifras financieras y puede dar lugar a que existan errores materiales que afecten la razonabilidad de las cifras de los estados financieros.

Existen atrasos en el intercambio de información entre el departamento contable y el departamento administrativo, respecto a la contratación de personal, afectando el registro de provisiones y provocando pagos mayores a los estimados, lo que influye en la presentación extemporánea de planillas de ISSS y AFP incurriendo en multas y pago de intereses, esto altera el normal funcionamiento de las operaciones al utilizar el efectivo presupuestado que estaba destinado a otras necesidades como la compra de insumos.

Existen atrasos en los registros y cierres contables ocasionando que la información de los estados financieros no sea oportuna para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Existe una falta de evaluaciones de desempeño, lo cual genera una reducción de confianza en los servicios de tercerización de nómina por parte de las empresas contratantes.

Hubo casos de robo por parte de cajeras que son subcontratadas en las empresas distribuidoras de energía, ya que al recibir los cobros en efectivo la persona encargada de caja se apropiaba del dinero, y sellaba de **cancelado** en el recibo del cliente, al siguiente mes el usuario de los servicios de energía se percataba que se encontraba en mora.

La máxima autoridad de la empresa ha determinado que las deficiencias de su gestión de riesgos se pueden subsanar a través del servicio de consultoría sobre la aplicación de auto revisiones periódicas, ya que estos servicios permiten el asesoramiento mediante la identificación de indicadores de riesgos para la evaluación del funcionamiento de controles que permitan implementar respuestas a los mismos.

Por lo que se propuso una consultoría para aplicar auto revisiones periódicas de riesgos y controles de la sociedad objeto de estudio.

## **1.2. Formulación del Problema**

Debido a la necesidad que las entidades tienen de realizar auto revisiones periódicas de riesgos y controles con el objetivo de tener identificados todos los riesgos potenciales a los que se encuentra expuesta una organización, para reducir o mitigar

aquellos que afecten negativamente el desarrollo de su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos y que sirvan de base para la adecuada toma de decisiones, es necesario hacerse la siguiente pregunta:

¿Cómo afecta la no aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles de una entidad dedicada a la prestación de servicios de *outsourcing* en la gestión de riesgos?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer mejoras en la gestión de riesgos de la entidad a través de la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles que permita el logro de sus objetivos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Generar un diagnóstico sobre la gestión de riesgos por medio de la entrevista al personal de la entidad utilizando narrativas para documentar los procesos.
- Diseñar una matriz de riesgos que permita identificar, gestionar y controlar los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad.
- Elaborar un inventario de riesgos para el área de atención al cliente, colecturía y contabilidad que permita la implantación del sistema de gestión de riesgos.
- Asesorar a la dirección por medio de un ejemplo teórico-práctico que modele una efectiva gestión de riesgos que sirva como punto de partida y monitoreo continuo.

## **1.4. Marco Teórico**

### **1.4.1. Antecedentes**

#### ***Antecedentes del outsourcing en El Salvador.***

El modelo de *outsourcing* cada vez cobra mayor relevancia debido a que esto permite transferir riesgos entre la empresa contratante y el proveedor de servicios especializados, tal como lo explica una plataforma de contratación: “En la última década, el outsourcing o subcontratación ha crecido de manera exponencial, principalmente en el sector de los servicios (EDH, 2017). Es así como empresas internacionales han encontrado un atractivo para establecer sus empresas de *outsourcing* (Forbes, 2022).

“El 90 por ciento de los trabajadores de servicios de limpieza o seguridad son reclutados por este medio” (EDH, 2017) debido a que se contrata de forma más segura y fácil, por el momento la mayor demanda se encuentra focalizada en servicios y seguridad, sin embargo, la necesidad de contratar profesional tiene el potencial como para que siga a futuro en especial cuando se es requerido profesiones especializadas y que significarían costos adicionales el contratarlos como empleados fijos.

### **Antecedentes de la auditoría interna en El Salvador.**

En los primeros años de la auditoría interna, el auditor establecía un programa anual similar a como tradicionalmente lo hacía el contador "público (UJMD, 2023). Posteriormente fueron cambiando a medida la preocupación por la evaluación de unidades de negocio era creciente, así como las operaciones y estructura organizativa.

La auditoría interna en El Salvador toma mayor relevancia con la necesidad de que exista un ente que se encargue de promover la práctica profesional, en el país es fundado el Instituto de Auditores Internos de El Salvador. "Su misión primordial es promover y fortalecer la práctica profesional de la auditoría interna, brindando programas de formación continua y actualizando a los auditores" (IAI, 2023)

El instituto de auditoría interna internacional (IIA) fue el encargado de difundir las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Estas normas establecieron un rol fundamental para la comunicación en la demostración de valor que puede aportar la actividad de auditoría interna a las organizaciones. Posteriormente se crea el marco de competencias para la auditoría interna, destacando las habilidades y conocimiento que debe tener el auditor interno en cada uno de los niveles de su carrera. El marco resalta el ambiente, profesionalismo, desempeño, liderazgo y comunicación.

### 1.4.2. Principales Conceptos

**Outsourcing:** Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal. Con este método la empresa principal puede centrarse y mejorar en ciertas funciones y especializarse aumentando en eficiencia y ahorrando tiempo (SumUp, 2023)

**Registro de riesgos:** Es un documento que se utiliza como herramienta de gestión de riesgos para identificar posibles contratiempos en un proyecto. (Asana, 2022)

**Apetito al riesgo:** Cantidad y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a perseguir o retener en pro de sus objetivos de negocio. (Auditool, [www.auditool.org](http://www.auditool.org), 2017)

**Tolerancia al riesgo:** La disposición de la organización o de las partes interesadas a asumir el riesgo después del tratamiento de riesgo con el fin de alcanzar sus objetivos. El riesgo máximo específico que una organización está dispuesta a asumir con respecto a cada riesgo relevante. (Auditool, 2020)

**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. (Auditool, 2014)

### **1.4.3. Generalidades de la Gestión de Riesgos**

La gestión del riesgo consiste en identificar, evaluar y minimizar el impacto de los riesgos. Esto le permite a la empresa identificar los peligros y amenazas potenciales para tomar medidas que eliminen o reduzcan las posibilidades de que ocurran. Para que la gestión del riesgo se pueda implementar de manera efectiva en una empresa, dicha gestión debe ser considerada como un elemento importante y debe ir alineada en base a los objetivos y metas que se desea alcanzar por parte de los niveles de toma de decisión de la organización y son justamente estos quienes deben ser los encargados de transmitir al resto de los niveles los lineamientos a seguir para tener una adecuada gestión de los riesgos.

En la actualidad existen modelos para la implementación de gestión de riesgos, uno de estos es el modelo de COSO ERM, el cual es un estándar que permita orientar a la organización a como diseñar, elaborar e implementar una gestión de riesgos.

#### **Importancia de la gestión de riesgos.**

La gestión de riesgos es esencial en cada una de las actividades que la empresa desarrolla, esto ayuda a prevenir situaciones que se pueden presentar en un futuro y que tengan un impacto negativo en la empresa y en caso de llegar a materializarse alguno de los riesgos tener una gestión de riesgos adecuada ayuda a mitigar y a tener un plan de acción que contribuya a minimizar el impacto de los riesgos.

Considerando el rol del auditor en la gestión de riesgos, en la entidad objeto de estudio se hace necesario el desarrollo de esta investigación ya que no se cuenta con una unidad de auditoría interna por parte de la empresa que ayude a la identificación y evaluación de riesgos, por lo que se busca recomendar a través de la metodología de gestión de riesgos COSO ERM, la forma en que la entidad pueda implementar auto revisiones para fortalecer su gestión de riesgos y de esta manera identificar, evaluar y mitigar los riesgos en sus áreas más importantes, todo esto a través de un diagnóstico como primer punto entrevistando al gerente general y personal clave en los principales procesos y documentarlos a través de narrativas, diseñar flujogramas para la identificación de procesos clave, riesgos y controles que afecten a los objetivos estratégicos.

Para finalmente desarrollar un caso práctico de aplicación de auto revisiones en base al modelo de COSO ERM y sus componentes, teniendo en cuenta los objetivos, misión y visión de la entidad objeto de estudio, haciendo énfasis en el componente de Desempeño en el cual se busca identificar los riesgos asociados a procesos que afecten objetivos de negocio, medir su impacto a través de una matriz de riesgos y dar respuesta a esos riesgos.

**Objetivo de la gestión de riesgos.**

El principal objetivo de la gestión del riesgo es proteger a la empresa de posibles pérdidas o amenazas que puedan afectar el funcionamiento normal de sus operaciones.

**Beneficios de la gestión de riesgo empresarial.**

- Aumentar la gama de oportunidades disponibles, esto es posible siempre y cuando la dirección tenga en cuenta todos los aspectos positivos y negativos del riesgo, lo cual puede derivar a identificar oportunidades y desafíos tanto presentes como en el futuro.
- Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad, cada entidad se ve en la necesidad de enfrentarse y gestionar diversos riesgos que pueden tener incidencia en muchas áreas de una empresa, por lo que un riesgo puede ser identificado en un área específica, pero afectar a otra que esté estrechamente relacionada, por lo que una adecuada gestión de riesgo hace que mejore el desempeño de la organización.

**Tipos de riesgos.**

Es necesario conocer los tipos de riesgos a los que puede enfrentarse la entidad, como los que se mencionan a continuación:

**Riesgo inherente:** Es el riesgo de la industria sin haber adoptado medidas que lo mitiguen.

**Riesgo residual:** Es el riesgo que afecta la consecución de objetivos adoptando medidas que lo reduzcan. Este a su vez se subdivide en 1) Residual objetivo o nivel de riesgo que la entidad está dispuesta asumir luego de implementar respuestas a los riesgos y 2) Residual real o riesgo remanente luego de implementadas las respuestas a los riesgos.

**Riesgos financieros:** Se materializa cuando las fluctuaciones financieras afectan negativamente a una empresa.

**Riesgo Reputacional:** Se presentan cuando ocurren daños y se ve afectada la percepción que las personas tienen sobre una empresa, un determinado producto o un servicio.

**Riesgo Tecnológico:** Se presentan por un mal uso en las tecnologías o por la falta de mecanismos de ciberseguridad para el resguardo de la información sensible de la empresa.

**Riesgos Estratégicos:** Son los que afectan las estrategias de una empresa y los objetivos para llevar a cabo el cumplimiento de las metas.

**Riesgos de Cumplimiento:** Esta estrechamente relacionado al cumplimiento de leyes que regulan alguna actividad en particular, independientemente de la industria

**Riesgos Económicos:** Surgen por cambios en la economía de un país y que afectan los niveles de ventas e ingresos o beneficios de la empresa.

### **Precisión en la identificación de riesgos.**

La empresa necesita que su identificación de riesgo sea precisa y evite las ambigüedades, siempre teniendo el debido cuidado de describir la circunstancia potencial y el impacto en los objetivos específicos del negocio, o bien describir la categoría establecida por la organización relacionándolo con el acontecimiento potencial y el impacto, todo esto ayudará a reducir el riesgo de sesgo cuando se deba de enmarcar el riesgo, es decir cuando se deba establecer el apetito al riesgo. A esto cabe agregar que es un proceso continuo en el tiempo.

### **Rol del auditor en la gestión de riesgos.**

Como parte del rol del auditor que brinda el servicio de consultoría, se encuentra el ser facilitador en la identificación de riesgos y en su evaluación, así como dar asesoramiento en la respuesta a los mismos y apoyar en la elaboración de inventarios de riesgos. Todo tema de ejecución de la gestión de riesgos queda estrictamente bajo responsabilidad de la entidad.

### **Modelo de las Tres líneas del IIA en la gestión de riesgos.**

Este modelo facilita la identificación de procesos para obtener una eficiente gestión de riesgo. Analizando la estructura organizativa de la entidad que se aprecia en la

figura 3, se puede observar que únicamente cuenta con roles de dos líneas de defensa que se dividen en rol de primera línea, el gobierno y la dirección, encargados de desarrollar la estructura y procesos adecuados para el logro de los objetivos de la entidad basados en la gestión de los riesgos. Rol de segunda Línea que es llevada a cabo por las gerencias operativas de la entidad o el personal asignado que cuente con la experiencia necesaria para la supervisión y evaluación de la gestión basada en riesgos, para el caso de la entidad objeto de estudio existe personal que ha sido asignado para coordinar la prevención de riesgos y supervisión de los procesos, la cual no ha sido realizado de manera adecuada y eficaz, por lo que dificulta el cumplimiento de objetivos propuestos por la alta dirección. Por lo que para aplicar el modelo correctamente hace falta una tercera línea de defensa que es la auditoría interna, encargada de evaluar la gestión de la segunda línea de defensa. Los principios que se deben aplicar al implementar este modelo son seis:

Principio 1: Estructurar el gobierno de la organización para rendir cuentas, definir acciones, asegurar y asesorar.

Principio 2: Establecer los roles dentro del órgano de gobierno para que funcione de forma eficaz. Es necesario alinear los objetivos y actividades a los intereses de cada parte.

Principio 3: Definir responsabilidades para alcanzar objetivos tanto en primera como segunda línea. Las funciones de la primera línea están directamente alineadas con

la entrega del producto o servicio. La segunda línea se encarga de la asistencia en la gestión de riesgos.

Principio 4: Establecer los roles de tercera línea como la auditoría interna. Este principio también sirve para asesorar a los demás órganos para asegurarse del cumplimiento de los objetivos.

Principio 5: La auditoría interna es independiente de las responsabilidades de la dirección para ser totalmente objetiva y creíble.

Principio 6: Creación y protección del valor. Todas las funciones trabajan colectivamente con el objetivo de alinearse y lograr los intereses de todas las partes involucradas.

#### **1.4.4. Generalidades del Control Interno**

El control interno es un proceso que debe ser ejecutado por la gerencia y el personal de la entidad y debe estar diseñado para proveer una seguridad razonable sobre los objetivos operacionales y de cumplimiento.

**Importancia del control interno.**

El control interno es importante ya que permite el resguardo de recursos de la empresa y mitigar los riesgos inherentes de la industria, así como prevenir fraudes o pérdidas por negligencia que puedan afectar el cumplimiento de objetivos y metas.

**Clasificación del control interno.**

El control interno se puede categorizar de la siguiente manera:

- Según su función se clasifican en controles preventivos, correctivos, detectivos y directivos.
- Según su naturaleza los controles se clasifican en manuales, semiautomáticos y automáticos.

Los controles detectivos son los que sirven para detectar errores en los procesos de forma oportuna y que impliquen su mejoría. Así mismo los controles preventivos se anticipan a la aparición de errores en los procesos. Mientras que los controles directivos proporcionan instrucciones a la alta dirección sobre riesgos identificados y los controles correctivos son los que se diseñan para que no se repita la aparición de errores o irregularidades una vez estos han sido descubiertos, en general estos controles toman la forma de manuales y procedimientos para los empleados.

Los controles automáticos son los que realiza desde su inicio hasta su fin, un sistema informático, mientras que los controles manuales son realizados por seres

humanos, y cuando se habla de un control semiautomático es aquel donde intervienen personas junto a sistemas informáticos.

#### **1.4.5. Auto revisiones Periódicas de Riesgos y Controles**

Un aspecto muy importante para lograr que la gestión de riesgos sea efectiva, es conocer cuáles son las situaciones que pueden afectar el normal funcionamiento de los procesos clave de la entidad y que afecten directamente los objetivos estratégicos, con el objeto de implementar los mecanismos de control que permitan dar una respuesta a los impactos negativos, se vuelve necesario que sea revisado periódicamente dado que constantemente aparecen nuevas amenazas o se descubren nuevas vulnerabilidades.

#### **1.4.6. Base técnica**

##### **Marco COSO ERM.**

Entre los principales marcos internacionales se encuentra el Marco COSO ERM, que destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo afecta la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones. Este marco se encuentra integrado por 5 componentes, los cuales se describen a continuación:

##### **Componente I. Gobierno y cultura.**

Constituye la base para el resto de los componentes de la gestión de riesgo. El gobierno define el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad. Y se encuentra integrado por 5 principios tal como se muestra en la figura 1.

## Componente II. Estrategia y establecimiento de objetivos.

La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de la planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo. Atender a este componente requiere el cumplimiento de 4 principios según figura 2.

### Figura 1

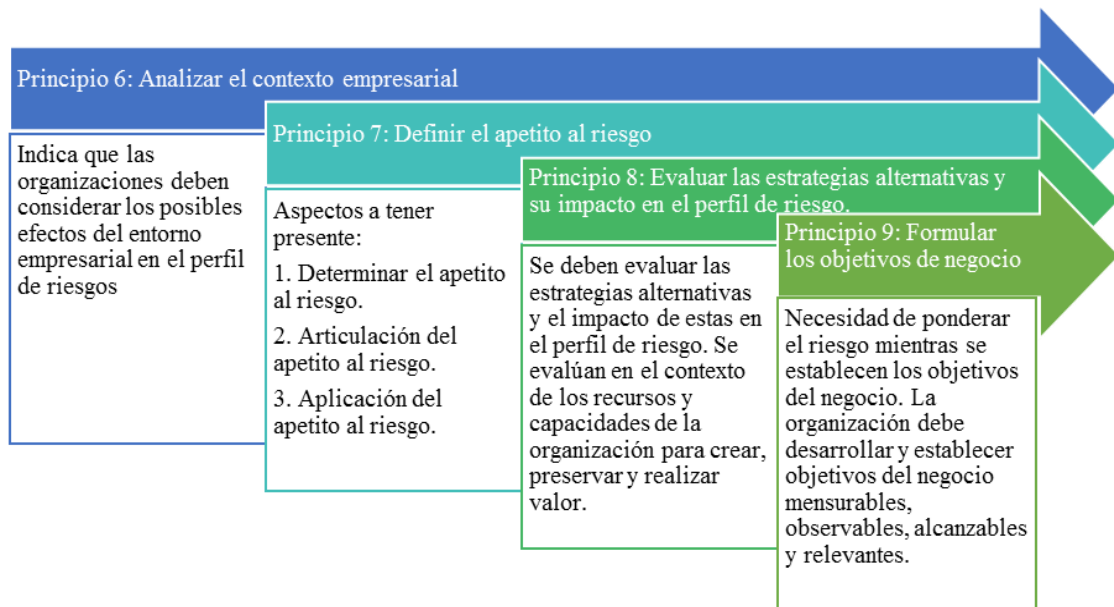
#### *Principios primer componente*

| Principio 1  | Principio 2  | Principio 3   | Principio 4  | Principio 5  |
|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•El Consejo de Administración supervisará la estrategia y llevará a cabo las responsabilidades de gobernanza del riesgo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•La organización debe establecer las estructuras operativas en la búsqueda de la estrategia y los objetivos del negocio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cultura Deseada, la organización debe definir los comportamientos deseados que caracterizan los valores centrales de la entidad y sus actitudes hacia el riesgo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•La organización debe demostrar un compromiso con la integridad y los valores éticos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•La organización debe estar comprometida a construir su capital humano en alineación con la estrategia y los objetivos de negocio.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia en base principios de COSO ERM

**Figura 2**

Principios del segundo componente



Fuente: Elaboración propia en base a principios de COSO ERM

**Componente III. Desempeño.**

Al identificar el apetito al riesgo de la entidad, se deben identificar los riesgos que pueden impactar en mayor medida y de forma negativa en la consecución de los objetivos estratégicos. Es en este componente en donde la entidad debe identificar el riesgo inherente, nuevo y emergente, desarrollar un entendimiento de su impacto, priorizar riesgos según los recursos con los que se cuenta, implementar respuestas y desarrollar una visión a nivel de inventario.

Entre las actividades que se desarrollan se encuentran:

- Realizar un inventario de riesgos y evaluar si su impacto es significativo y relevante. Existen técnicas para la identificación de riesgos que pueden ser útiles para la entidad como se puede apreciar en la tabla 1.
- Actualizar el conocimiento y conciencia de los riesgos mediante técnicas de gestión de riesgos.
- Al cambiar el contexto empresarial como el cambio de modalidad de trabajo presencial a trabajo remoto se debe evaluar los riesgos nuevos y emergentes.

La gestión del desempeño está enfocada a las acciones y funciones para llevar a término la estrategia y los objetivos de las empresas, haciendo la distribución de recursos de una manera eficiente, para lo cual las entidades pueden tomar algunas acciones, estas pueden ser medidas de tipo financieras, operativas, de crecimiento o proyección entre otras.

**Tabla 1**  
Enfoque de identificación de riesgos

| Técnica              | Descripción                               |
|----------------------|---|
| Seguimiento de datos | datos de sucesos pasados                  |
| Entrevistas          | Sondeo a grupos grandes                   |
| Indicadores clave    | parámetros cualitativos y cuantitativos   |
| Análisis de procesos | diagramas de procesos y narrativas        |
| Talleres de trabajo  | reuniones con personal de distintas áreas |

Fuente: Elaboración propia en base a Coso ERM 2017

**Evaluación de riesgos.**

En el componente de desempeño también es necesario que además de la identificación del riesgo, este se evalúe para establecer el impacto que puede causar en los objetivos, ya sea en los objetivos del negocio en conjunto o en los objetivos específicos a nivel de unidades de negocio. Existen factores internos como externos que deben ser considerados, ya que estos pueden determinar la velocidad en que cambia un riesgo a nivel de organización, y por lo tanto así será requerido que se efectúe una evaluación continua y periódica de riesgos. Estas evaluaciones de riesgos brindan información necesaria para seleccionar las mejores respuestas y planes de acción dentro de los límites del apetito al riesgo y los recursos de la entidad.

**Selección medidas para la severidad del riesgo.**

Es necesario seleccionar una medida de severidad del riesgo y estar alineadas con el apetito al riesgo y el tamaño de la entidad, entre las medidas que se pueden utilizar se encuentran: 1) Impacto o efecto de un riesgo y 2) Probabilidad o posibilidad que se materialice el riesgo, a su vez se puede expresar de dos maneras: a) Cualitativa y b) Cuantitativa, para el presente trabajo se utilizará una medida de probabilidad cualitativa.

Existen a su vez dos enfoques para evaluar los riesgos que a su vez pueden ser combinados, estos son 1) Enfoque cualitativo que es adecuado cuando existen recursos insuficientes para la cuantificación del riesgo, siendo más eficiente de completar, pero con mayores limitaciones para establecer correlaciones y 2) Enfoque cuantitativo que

permiten un mejor detalle y precisión respaldados por la estadística, sin embargo, con mayores costos de implementación.

La entidad puede usar ciertos criterios para evaluar la importancia del riesgo, según su impacto en la organización: 1) Su probabilidad de ocurrencia, 2) Velocidad de impacto de materialización del riesgo y 3) Duración del impacto en el tiempo.

Las categorías que puede utilizar la entidad para dar respuestas a los riesgos son: 1) Aceptar el riesgo no adoptando alguna medida, 2) Evitar el riesgo abandonando actividades que lo originen, 3) Reducir el riesgo adoptando medidas y 4) Compartir el riesgo, por lo que debe considerar su apetito al riesgo y costo beneficio de elegir una respuesta.

### **Representación de resultados de evaluación.**

Se utilizan mapas de calor o matrices de riesgos como representación gráfica de la gravedad o severidad de cada riesgo asociado a un objetivo estratégico cada uno con una combinación diferente de probabilidad e impacto considerando el apetito al riesgo de la organización, la codificación de colores dependerá del grado de aversión al riesgo.

### **Inventario de riesgos.**

Un perfil de riesgos es construido a partir de un inventario de riesgos, en este la dirección puede: 1) Confirmar que el desempeño se encuentra dentro de la tolerancia al

riesgo, 2) Que el riesgo se encuentra dentro del apetito establecido, 3) Hacer comparativo de la gravedad del riesgo y 4) Evaluar puntos de interrupción en donde el riesgo supera el apetito al riesgo.

### **Priorizar riesgos.**

Es adecuado realizar una priorización de riesgos para poder asignar más eficientemente los recursos de la entidad, y entre los criterios utilizados para poder priorizarlos se encuentran: 1) Adaptabilidad de la capacidad de la empresa para responder a ese riesgo y 2) Complejidad, de la interrelación de riesgos con otros.

### **Implementar respuestas a los riesgos.**

Para seleccionar una adecuada respuesta a los riesgos debe de tenerse en cuenta la gravedad del riesgo, su prioridad, contexto empresarial y los objetivos estratégicos, las respuestas que se pueden dar son: 1) Aceptar riesgo, no realizar un plan de acción; 2) Evitar riesgo, adoptando medidas para eliminarlo; 3) Perseguir, se adoptan medidas para aceptar un mayor riesgo dentro de la tolerancia establecida; 4) Reducir, adoptando medidas para disminuirlo y 5) Compartir, las medidas utilizadas para reducir el riesgo incluyen trasladarlo.

### **Desarrollo de una visión a nivel de cartera.**

Una visión de cartera ayudará a la entidad a considerar la categoría del riesgo, su gravedad y como estos afectan el desempeño de la gestión de riesgos, identificando los

riesgos con mayor impacto a nivel de entidad. El método por utilizar será el de integración limitada, organizando los riesgos según su categoría.

#### **Componente IV. Revisión y monitorización.**

Se justifica porque la estrategia o los objetivos, las prácticas y capacidades de gestión de riesgos empresariales de una entidad pueden cambiar con el tiempo a medida que la entidad se adapta al entorno cambiante. Así mismo el contexto empresarial en el que opera la entidad puede cambiar, resultando que determinadas prácticas ya no se aplican o sean insuficientes para apoyar el logro de los objetivos del negocio. Y este componente consta de tres principios.

#### **Componente V. Información, comunicación y reporte.**

La comunicación debe ser un proceso continuo e iterativo para proporcionar, compartir y obtener información, que fluye a toda la entidad. Por lo que la administración utilizará la información relevante tanto de fuentes internas como externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales, aprovechando los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos e información. Y se compone de tres principios.

#### **Código de Ética.**

Este código establece una serie de principios que son significativos para la profesión y el ejercicio de la auditoría interna y así como las reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos ya sean en

actividades de aseguramiento o consultoría, es por ello que existen una serie de principios que como se observan en la Tabla 2, son de vital cumplimiento.

**Tabla 2**  
Código de ética

| <b>Principios</b> | <b>Reglas de conducta</b>  |
|-------------------|--|
| Integridad        | *Honestidad, diligencia y responsabilidad  |
|                   | *Respeto por las leyes   |
|                   | *No participación en actividades ilegales y faltas de ética                        |
| Objetividad       | *Respeto por los objetivos de la organización                                      |
|                   | *No participación en actividades que impliquen conflicto de intereses              |
|                   | *No aceptación de incentivos que perjudiquen juicio profesional                    |
| Confidencialidad  | *Divulgar todos los hechos impliquen distorsión en informe de actividades          |
|                   | *Prudencia con la adquisición y uso de información durante los trabajos            |
|                   | *No utilizar la información para lucro propio                                      |
| Competencia       | *Participación en servicios en los que se tenga competencia, experiencia y aptitud |
|                   | *Desempeño de los servicios acordes al MIPP  |
|                   | *Mejorar continuamente sus habilidades, eficiencia y calidad de servicios          |

### **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.**

La utilización de estas normas permite ejecutar un servicio de consultoría en el que se mantenga en todo momento la objetividad sin asumir la gestión de los consejos según lo establece la Norma 1100, así mismo realizar un trabajo con la debida aptitud y

competencia, así como lo explica la Norma 1200, como proveedores del servicio. También se explica que para servicios de consultoría debe existir programas para soportar el trabajo que pueden variar por la naturaleza del trabajo, esto aplicando la Norma 2240.C1 y debe existir un alcance para poder cumplir con los objetivos de la consultoría aquí se aplica la Norma 2220.C1.

#### **1.4.7. Base legal**

##### **Código de trabajo.**

El código de trabajo permite la armonización de la relación laboral entre patronos y empleados, lo cual es aplicable a las entidades dedicadas al *outsourcing*, desde el momento en que se contrata a una persona y que se envía a realizar labores en nombre de la entidad, actuando así bajo el enfoque del artículo 5, como un subcontratista.

##### **Ley del Seguro Social.**

En su artículo 3 menciona que el régimen del seguro social será aplicado a todos los trabajadores sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule, es por ello por lo que es de obligatorio cumplimiento en la sociedad objeto de estudio, puesto que es una forma de cubrir riesgos laborales a los cuales se expone el personal.

##### **Ley Integral de pensiones.**

En el artículo 8 de la ley se hace referencia a que, desde el momento de existir una relación laboral, la afiliación al sistema de las Administradoras de Fondos de Pensiones será obligatoria por lo tanto es importante considerar que también es aplicable a la entidad objeto de estudio.

## **Código Tributario**

El código tributario específicamente el título número tres, capítulo uno establece sobre las obligaciones formales que todo sujeto obligado debe cumplir, en el artículo 85 nos indica que los obligados formales son los contribuyentes y deben estar encaminados a asegurar el cumplimiento que establece la administración tributaria.

Uno de esos cumplimientos es estar registrados como contribuyentes, así como también la obligación de presentación de declaraciones respetando los plazos ya establecidos, la emisión de documentos que respalden las operaciones de los sujetos obligados.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. Tipo de Estudio**

El estudio se realizó utilizando el enfoque cualitativo con la aplicación de técnicas usando el método hipotético-inductivo, porque se pretende investigar la problemática partiendo de lo específico a lo general para comprender de mejor manera la problemática objeto de investigación. Es así como se realiza observación de los procesos del área administrativa-contable y operativa que contribuirá a que se realice la consultoría.

### **2.2. Unidad de Análisis**

Las unidades de análisis a tomar fueron para el área administrativa contable el gerente general y el encargado de procesos para el área operativa de colecturía.

### **2.3. Técnicas e Instrumentos para Utilizar en la Investigación**

Para la recolección y procesamiento de los datos que se utilizó en la presente investigación, es necesario apoyarse en diferentes técnicas e instrumentos como lo son los siguientes:

#### **Técnicas**

- Entrevistas: con el objeto de conocer más sobre la problemática de la entidad, se realizó entrevistas virtuales a la persona encargada de procesos para el área operativa de colecturía y al gerente general para el área administrativo contable.

- Encuestas: se realizó encuestas a los trabajadores permanentes dentro de la organización para poder obtener su punto de vista sobre la problemática.
- Recopilación de documentos: se obtuvo información de diferentes fuentes bibliográficas, como la normativa, artículos de revistas, trabajos de grado, información proveniente de internet, libros, entre otros.

### **Instrumentos**

- Cuestionario: estuvo formada por una serie de preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener información de primera mano sobre los riesgos, estrategias y controles que se implementan.
- Ficha bibliográfica: permite la identificación de las fuentes de información que se utilizaron para sustentar la investigación.

### **2.4. Procesamiento de la Información**

El medio por el cual se obtuvo la información fue por medio de entrevistas al personal, al gerente general y encargado de coordinar la prevención de riesgos en la entidad, por medio de plataforma virtual, por el hecho que la empresa se encuentra laborando de forma remota, esto será complementado por medio de consultas de fuentes de información bibliográficas, de sitios web, artículos, normativas emitidas, leyes y se procesará utilizando las plataformas de Microsoft Office, en especial Microsoft Word.

### **Análisis e Interpretación de los Datos Procesados**

Se sometió a análisis cada una de las respuestas que sea proporcionadas por el personal de la entidad objeto de estudio y a la vez se complementó haciendo uso de las disposiciones que dictan cada una de las normas, para poder darle una mayor sustentación a nuestras interpretaciones.

### **Diagnóstico de la Investigación**

Para poder hacer un diagnóstico apropiado, como primer punto se recopiló toda la información obtenida de la entidad objeto de estudio complementada por la normativa correspondiente que se consultó, para luego realizar un análisis e interpretaciones con base técnica que permitieron determinar las causas de la problemática por la falta de aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles. Con esta investigación se pretende dar una propuesta de elaboración de un caso práctico para la aplicación de auto revisiones a la entidad objeto de estudio que le ayude al alcance de objetivos.

#### **2.5. Determinación de Variables**

**Variable independiente:** Aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles.

**Variable dependiente:** Herramienta orientada al logro de objetivos.

## 2.6. Operacionalización de Variables

| Formulación   | Objetivo general  | Hipótesis   | Elementos de la Hipótesis  | Variables   | Indicadores                                    | Instrumentos                        |
|---|---|---|----------------------------|---|--|-------------------------------------|
| ¿Cómo afecta la no aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles en una entidad dedicada a la prestación de servicios de outsourcing en el departamento de San Salvador en la gestión de riesgos? | Proponer mejoras en la gestión de riesgos de la entidad a través de la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles que permita el logro de sus objetivos. | La elaboración de una propuesta para mejorar la gestión de riesgos a través de la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles en una entidad dedicada a la prestación de servicios de outsourcing brinda una herramienta orientada al logro de sus objetivos. | Propuesta                  | <b>Independiente:</b><br>Aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles. | *Aplicación de auto revisiones                 | *Guía de preguntas<br>*Cuestionario |
|   |   |   | Auto revisiones periódicas |   | *Evaluar riesgos y controles actuales          | *Fichas bibliográficas              |
|   |   |   | Mejorar gestión de riesgos | <b>Dependiente:</b><br>Herramienta orientada al logro de objetivos.                       | *Indicadores de desempeño en gestión de riesgo | <b>Parámetros de medición</b>       |
|   |   |   | Herramienta                |   | *Aplicación de controles internos              | *Aplicación de auto revisiones      |

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.7 Cronograma.

| AÑO  | 2023  |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
|  | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   |
| MESES  | 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 por Semanas  |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| <b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TÈORICO</b>                                 |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Planteamiento del problema   | ■     | ■ | ■ | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Delimitación del problema  |       |   |   |   | ■    | ■ |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Justificación de la investigación  |       |   |   |   | ■    | ■ | ■ |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Objetivos de la investigación  |       |   |   |   |      | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Marco Tèorico, conceptual, tècnico y legal   |       |   |   |   |      | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| <b>CAPITULO II-METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b>   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Diseño metodológico o metodología de la investigación  |       |   |   |   |      |   |   |   |       | ■ |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Fomulación de hipótesis  |       |   |   |   |      |   |   |   |       | ■ |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| <b>CAPITULO III CASO PRACTICO PARA LA APLICACIÓN DE AUTOREVISIONES DE RIEGOS Y CONTROLES</b> |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Recopilación de ideas para el plan   |       |   |   |   |      |   |   |   |       | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Generalidades del plan   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   | ■ | ■ | ■     |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Elaboración del plan   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Conclusiones y recomendaciones   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   | ■ | ■      |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Bibliografía y anexos  |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   | ■ | ■      |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Revisiones   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   | ■      | ■ | ■ |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Entrega de trabajo final   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        | ■ | ■ | ■ |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Exposición y defensa   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   | ■       | ■ | ■ | ■ |

## 2.8. Diagnóstico.

Este informe se basa en los resultados obtenidos de la entrevista realizada y tiene el fin de revelar las siguientes observaciones y oportunidades de mejora relacionada con la gestión de riesgos de la entidad objeto de estudio:

**Deficiencias en la gestión de riesgos actuales:** La gestión de riesgo actual presenta deficiencias significativas, el principal problema radica en la falta de claridad de la metodología que se emplea para gestionar riesgos, lo que dificulta la identificación, evaluación y respuesta adecuada a los mismos que pueden surgir y afectar a la entidad, también se ha identificado que el manual de controles está desactualizado.

**Identificación reactiva de riesgos:** Los riesgos se identifican a medida que ocurren, esto pone en riesgo la consecución de los objetivos de la entidad. La falta de herramientas para realizar una gestión de riesgos adecuada, incluyen controles preventivos, detectivos y correctivos, ha llevado a situaciones pasadas de fraudes que han afectado financieramente la empresa.

**Falta de personal especializado:** la entidad objeto de estudio carece de personal específicamente asignado para ejecutar y supervisar las actividades de gestión de riesgos. Aunque existe alguien encargado de la prevención de riesgos laborales, esto no se traduce en una gestión integral de riesgos en otras áreas de la entidad, lo que aumenta significativamente la exposición a riesgos no identificados.

**Impacto de cambios en procesos:** Los cambios en los procesos operativos no se han considerado adecuadamente lo que ha generado dificultades en la comunicación y la adopción de métodos de trabajo remoto. Estas deficiencias han dado lugar a nuevos riesgos no previstos y con potencial para materializarse.

**Carencia de cultura de revisiones periódicas:** La entidad objeto de estudio carece de una cultura de revisiones periódicas que permitan evaluar los riesgos y controles en función de los procesos clave. Esto afecta su capacidad de brindar servicios enfocados en la calidad y excelencia, tanto en áreas administrativas como operativas.

#### **Conclusiones Basadas en las Deficiencias Identificadas:**

Sistema de Gestión de Riesgos:

1. **Deficiente:** La entidad posee un sistema de gestión de riesgos deficiente debido a la falta de implementación adecuada y a la falta de conocimiento básico en la alta gerencia acerca de la metodología subyacente en su manual de control.
2. **Falta de Conocimientos para la Implementación:** Los responsables de implementar el sistema de gestión de riesgos carecen de los conocimientos básicos, lo que dificulta la identificación de riesgos en base a un análisis de áreas críticas.
3. **Problemas en la Comunicación e Intercambio de Información:** Los cambios en los procesos han obstaculizado la comunicación y el intercambio de información, lo que ha generado dificultades en adaptarse a nuevos métodos de operación.
4. **Obstáculos Operacionales:** Factores operacionales han obstaculizado la consecución de objetivos debido a un sistema de gestión de riesgos ineficaz.

### **Recomendaciones:**

Para abordar las deficiencias identificadas en el sistema de gestión de riesgos, se recomienda la implementación de las siguientes medidas:

#### **1. Guía de implementación de auto revisiones:**

Se propone desarrollar una guía que permita la gestión de riesgos basada en la metodología de COSO ERM, la cual generará un valor agregado para la entidad a través de:

- a) Establecer controles efectivos y alineados con los objetivos estratégicos.

- b) Asegurar una adecuada comunicación y delegación de responsabilidades en materia de gestión de riesgos.
- c) Desarrollar una matriz de riesgos que propicie la identificación y priorización de riesgos en función de su impacto en la consecución de estrategias y objetivos de negocio.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE AUTO REVISIONES PERIÓDICAS DE RIESGOS Y CONTROLES EN UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **3.1 Generalidades.**

#### **3.1.1 Objetivo.**

Guiar a la entidad en tema de aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles aplicando la metodología de COSO ERM para brindar un panorama acerca de los planes de acción a considerar para alinear sus estrategias y objetivos a la gestión de riesgos.

#### **3.1.2 Alcance.**

La elaboración de un caso práctico se hará mediante una guía basada en el componente de desempeño de un marco de gestión de riesgos (COSO ERM) y cuestionarios sobre la implementación de los demás componentes, herramientas mediante las cuales será posible la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles, en las áreas administrativa contable y del área operativa de colecturía.

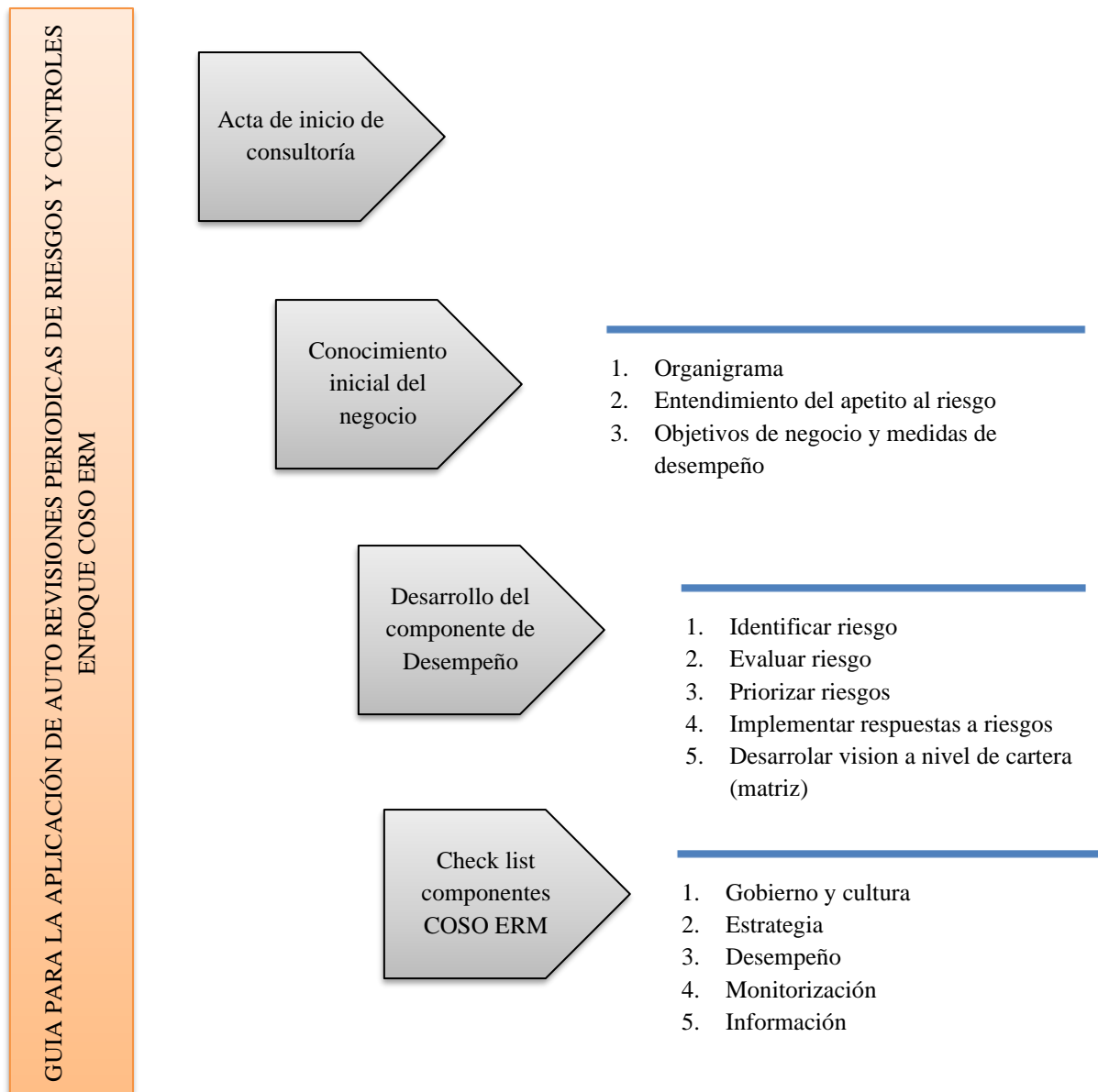
### **3.2 Planteamiento del Problema.**

La entidad objeto de estudio, S.A. DE C.V. (ficticio) fue constituida en el año 2008 siendo una pequeña empresa que estableció como objetivo de negocio brindar servicios de outsourcing de colecturía a empresas distribuidoras de energía eléctrica, enfocados en la calidad y excelencia en la atención a los clientes.

Persiguiendo estos objetivos en enero de 2023 la entidad evalúa la necesidad de contratar los servicios consultoría de la sociedad EGK, S.A. DE C.V. sobre la gestión de riesgos actuales para identificar oportunidades de mejora, y que además se tome en consideración los aspectos económicos, al ser ésta una empresa pequeña que no cuenta con los recursos suficientes para implementar una unidad de auditoría interna. Es por ello por lo que la entidad, acepta la oferta de servicios de consultoría sobre la aplicación de auto revisiones periódicas de riesgos y controles.

Como parte de sus servicios ofertados, la sociedad EGK, S.A. DE C.V. realiza un conocimiento inicial de los procesos clave de la entidad, a fin de poder establecer un punto de partida para la elaboración de la guía.

### 3.3 Desarrollo del Caso.



**GUÍA PARA REALIZAR AUTO REVISIONES PERIÓDICAS DE RIESGOS Y  
CONTROLES.**

**Tabla 3**

*Acta inicio consultoría*

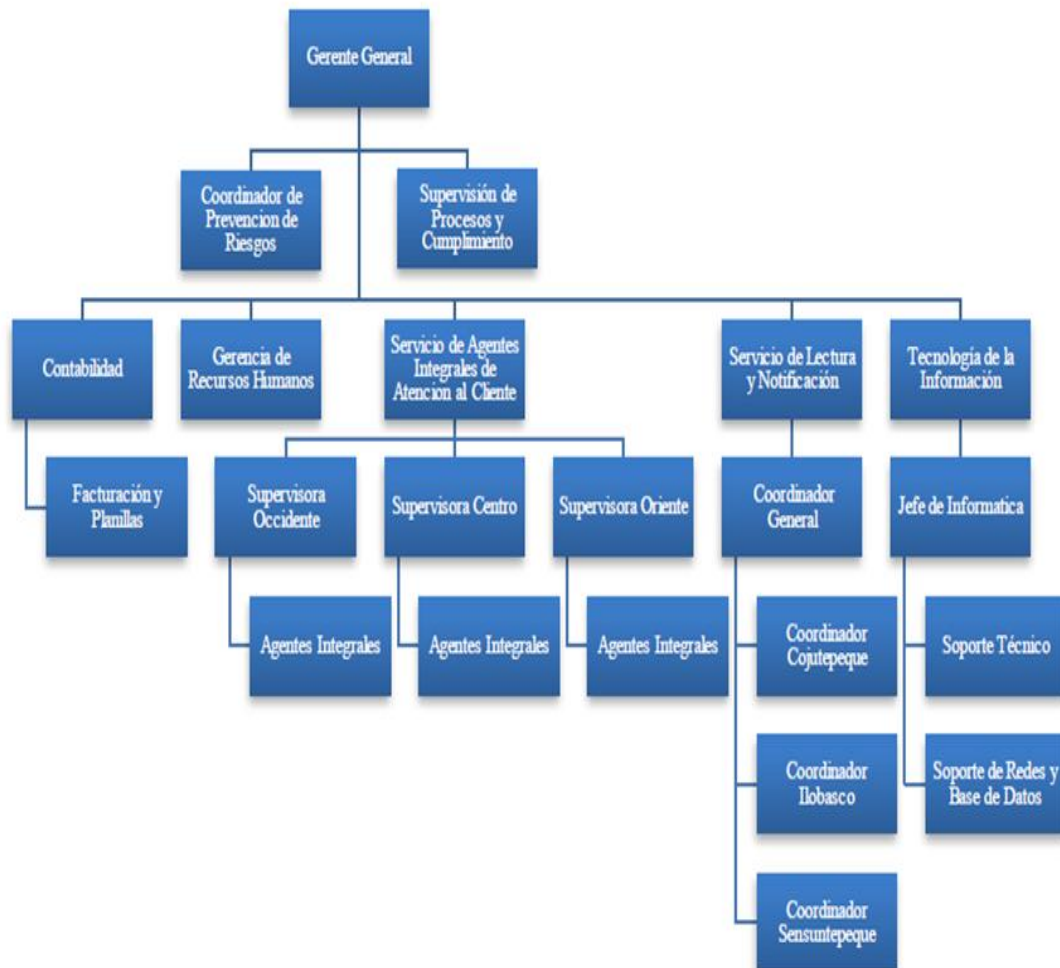
| ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS  |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
|---|--|---|-----------------|---------|----------|-----------------|--|---|----------------------|--|---|
| Consultoría comprendida entre el periodo del 20 de marzo al 30 de septiembre de 2023  |  | Ref. PT                                 |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Preparado por:<br><b>EFL</b>  | Fecha: 20/3/2023   | Versión. 1                              |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Revisado por: <b>GAB</b>  | Fecha: 27/3/2023   |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Aprobado por:<br><b>KAT</b>   | Fecha: 30/3/2023   |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Objetivo  |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Llevar a cabo el servicio de consultoría para la evaluación del sistema de Gestión de Riesgos de la entidad   |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Entidad Sujeta de Estudio, S.A. de C.V.   |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Usuarios  |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| La alta dirección y Gerencias Operativas de la Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.  |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Datos Generales   |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Fecha: 20/3/2023  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Hora de apertura:</td> <td style="width: 50%;">Hora de cierre:</td> </tr> <tr> <td>9:00 am</td> <td>11:00 am</td> </tr> </table> | Hora de apertura:                       | Hora de cierre: | 9:00 am | 11:00 am |                 |  |   |                      |  |   |
| Hora de apertura:   | Hora de cierre:  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| 9:00 am   | 11:00 am   |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Lugar de la reunión: Plataforma de conferencias GOOGLE MEETS  |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Personal de la Firma de prestar el servicio: EFL, GAB Y KAT   |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Participantes por parte de la Enditad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.   |  |   |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Cargo</th> <th style="width: 33%;">Nombre</th> <th style="width: 33%;">Empresa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente General</td> <td></td> <td>Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.</td> </tr> <tr> <td>Jefe de Contabilidad</td> <td></td> <td>Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.</td> </tr> </tbody> </table> |  |   | Cargo           | Nombre  | Empresa  | Gerente General |  | Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V. | Jefe de Contabilidad |  | Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V. |
| Cargo   | Nombre   | Empresa                                 |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Gerente General   |  | Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V. |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |
| Jefe de Contabilidad  |  | Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V. |                 |         |          |                 |  |   |                      |  |   |

| Datos Generales del Servicio de Consultoría                |   |  |             |            |
|--|---|--|-------------|------------|
| Nombre del Cliente   | Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.   |  |             |            |
| Nombre del Servicio  | Consultoría de evaluación del Sistema de Gestión de Riesgos y controles enfocada en el área administrativa contable y operativa en colecturía                 |  |             |            |
| Fecha de la propuesta                                      | 15/10/2023  |  |             |            |
| N° de contrato   | CGR-01/2023   |  |             |            |
| Fecha de Inicio del contrato                               | 20/3/2023   |  |             |            |
| Fecha Fin de contrato                                      | 15/10/2023  |  |             |            |
| Documentos que integra el contrato                         | Oferta de servicios   |  |             |            |
| Objeto del Contrato / Servicio y Especificaciones Técnicas |   |  |             |            |
| Objeto del contrato  | Realizar una evaluación objetiva de la actual gestión de riesgos que la entidad objeto de estudio implementa en las áreas administrativo contable y operativo |  |             |            |
| Especificaciones Técnicas del servicio                     | Consultoría de Gestión de Riesgos desarrollada bajo la normativa de COSO ERM  |  |             |            |
| Presupuesto Anual / Valor del Contrato.                    |   |  |             |            |
| Valor del servicio   | \$2.500,00  |  | Valor Total | \$2.500,00 |
| Forma de Facturación                                       | Dos pagos, 50% de anticipo y el 50% al finalizar el servicio.   |  |             |            |
| Responsable y datos de contacto                            |   |  |             |            |
| Contacto Cliente   | Gerente General   |  |             |            |
| Contacto   | 7777-2222   |  |             |            |
| Correo:  | <a href="mailto:entidadobjetodeestudio@gmail.com">entidadobjetodeestudio@gmail.com</a>  |  |             |            |
| Contacto consultoría                                       | Katherine Torres  |  |             |            |
| Cargo:   | Consultora directora  |  |             |            |
| Contacto   | 7771-2222   |  |             |            |
| Correo:  | <a href="mailto:ekgconsultores@gmail.com">ekgconsultores@gmail.com</a>  |  |             |            |

| Actividades de la consultoría  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <p>1. Descripción de las actividades del servicio</p> <p>a) Conocimiento de la gestión de riesgos implementada por la entidad objeto de estudio</p> <p>b) Identificación de las áreas a evaluar por medio de la estructura de procesos</p> <p>c) Elaboración de guía de auto revisiones para gestionar riesgos y controles basada en la normativa COSO ERM.</p> <p>2. Protocolo de comunicación entre el equipo de consultoría y el cliente.</p> <p>a) La ejecución de la consultoría y los medios para la comunicación serán escritos y/o digitales a la persona designada</p> <p>b) El equipo consultor emitirá una guía como herramienta basada en COSO ERM para la aplicación de auto revisiones periódicas de la gestión de riesgos</p> <p>c) Durante la ejecución del servicio se realizarán reuniones con las personas encargadas de los procesos para obtener la información necesaria para la realización de las actividades.</p> |                                       |
| Productos a entregar   | Personal que aprueba los entregables. |
| a) Flujo grama de procesos del área contable-administrativa  | Jefe de contabilidad                  |
| b) Flujo grama de procesos del área operativa.   | Jefe de área de recursos humanos      |
| c) Guía para la realización de auto revisiones de gestión de riesgos   | Gerente general                       |
| Equipo de trabajo de la Consultoría  |                                       |
| Consultor director   | Katherine Torres                      |
| Consultor 2  | Griselda Beltrán                      |
| Consultor 3  | Erick López                           |
| Firmas   |                                       |
| <p>_____</p> <p>La presente reunión finaliza el día 21 de marzo de 2023 a las 10:30 am en la ciudad de San Salvador.</p>   |                                       |
| <p>Firma y nombre de los asistentes _____</p>  |                                       |
| <p>Gerente General _____</p>   |                                       |

## ENTENDIMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO.

**Figura 3**  
*Organigrama*



**Tabla 4**  
*Entendimiento del apetito al riesgo*

| Componente | Declaración  | Expresión del Apetito   |
|------------|--|---|
| Misión     | Somos una empresa íntegra que brinda servicios de calidad y que apoya a nuestros clientes para alcanzar el mayor grado de excelencia en la generación de servicios seguros y confiables.   | Servicio de calidad, seguro, excelente y confiable  |
| Visión     | Ser una empresa líder en proveer servicios y soluciones efectivas, en las áreas: Administrativa, Técnica, Comercial y General, comprometida con el desarrollo ético e intelectual que nos constituya en el mejor equipo de trabajo para generar satisfacción a nuestros clientes, mediante la ejecución de servicios especializados y de alta calidad a empresas e instituciones de los distintos sectores económicos. | Líder en proveer servicios especializados y de alta calidad   |
| Estrategia | Maximizar el valor para nuestros clientes mejorando la calidad de nuestros servicios de forma ética y responsable.   | Servicios de calidad por medio de la responsabilidad  |
|            | Desarrollar alianzas estratégicas para lograr la eficiencia y la gestión de costos   | Gestionar costos de los servicios brindados   |
| Objetivos  | Ofrecer un servicio integrado y de calidad en la: Recolección de valores, Atención al cliente, toma de lecturas en servicios medidos, notificación de documentos, mensajería, y servicios generales.   | Servicio de calidad aceptando incremento en costo para brindar el mejor servicio en atención al cliente   |
|            | Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio, seguro y excelente.   | Brindar servicios de calidad que sean seguros y superen las expectativas de nuestros clientes, a través de un plan constante de capacitación a nuestro personal, asumiendo el incremento de costos. |
|            | Capacitar a nuestro personal en forma oportuna, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia  |   |
|            | Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en concordancia con los nuestros para poder garantizar el logro de nuestra misión, visión y valores   | Los socios estratégicos deben compartir los valores para poder brindar un servicio seguro, excelente y confiable.   |
| Valores    | Seguridad: la seguridad siempre es lo primero para nuestra empresa.  | Servicios seguros por medio la honestidad y lealtad   |
|            | Ética: Honestidad, credibilidad, verdad y lealtad  |   |
|            | Excelencia: Calidad, eficiencia y productividad  | Proporcionando excelente atención al cliente de forma responsable   |
|            | Servicio al cliente: Atención, amabilidad, agilidad y colaboración   |   |
|            | Responsabilidad: Puntualidad, disciplina, trabajo tenaz y equidad  |   |

**Tabla 5***Nivel de contribución al objetivo estratégico.*

| Misión de la empresa: Somos una empresa íntegra que brinda servicios de calidad y que apoya a nuestros clientes para alcanzar el mayor grado de excelencia en la generación de servicios seguros y confiables. |  |  |  |   |  |                                |
|--|--|--|--|---|--|--------------------------------|
| Objetivos estratégico  | OE 1: Ofrecer un servicio integrado y de calidad en la: Recolección de valores, Atención al cliente, toma de lecturas en servicios medidos, notificación de documentos, mensajería, y servicios generales. | OE 2: Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio, seguro y excelente. | OE 3: Capacitar a nuestro personal en forma oportuna, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia. | OE 4: Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en concordancia con los nuestros para poder garantizar el logro de nuestra misión, visión y valores. | Nivel de contribución promedio del proceso al objetivo | Proceso seleccionado (2.0-3.0) |
| Procesos   |  |  |  |   |  |                                |
| Contratación   | 3  | 3  | 1  | 1   | 2  | x                              |
| Capacitación   | 3  | 3  | 3  | 1   | 2.5  | x                              |
| Facturación  | 1  | 1  | 1  | 3   | 1.5  |                                |
| Contabilidad   | 1  | 2  | 2  | 3   | 2  | x                              |
| Administrativo   | 1  | 2  | 2  | 3   | 2  | x                              |
| Colecturía   | 3  | 3  | 1  | 1   | 2  | x                              |

| Clasificación del nivel | Descripción del nivel de contribución  | Valor |
|-------------------------|--|-------|
| Alto                    | El proceso aporta de manera fundamental al cumplimiento del objetivo estratégico | 3     |
| Medio                   | El proceso aporta de manera importante al cumplimiento del objetivo estratégico  | 2     |
| Bajo                    | El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del objetivo estratégico       | 1     |
| Nulo                    | El proceso no aporta al cumplimiento del objetivo estratégico                    | 0     |

Notas: OE= Objetivo Estratégico.

**Tabla 6**  
*Objetivos de negocio y medidas de desempeño*

| Objetivos de negocio   | Medida de desempeño y meta                              |
|--|---|
| Ofrecer un servicio integrado y de calidad en la: Recolección de valores, Atención al cliente, toma de lecturas en servicios medidos, notificación de documentos, mensajería, y servicios generales. | Incrementar cuota de contrato (ingresos) en un 3% anual |
| Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio, seguro y excelente.   | 4,8 en encuesta de satisfacción al cliente              |
| Capacitar a nuestro personal en forma oportuna, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia  |   |
| Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en concordancia con los nuestros para poder garantizar el logro de nuestra misión, visión y valores               | Realizar 1 alianza estratégica al año                   |

**Tabla 7**  
*Cuantificación del apetito al riesgo*

| Tipo                | Indicador                          | Apetito    | Tolerancia  | Capacidad |
|---------------------|------------------------------------|------------|-------------|-----------|
| Riesgo Económico    | Pérdidas esperadas                 | 3.01% a 6% | 6.01% a 10% | >10.01%   |
| Riesgo de proceso   | Interrupción del proceso           | 1/2 día    | 1 días      | 5 días    |
| Riesgo reputacional | Grado de insatisfacción al cliente | 4          | 3           | 2         |

## DESARROLLO COMPONENTE DE DESEMPEÑO DE COSO ERM.

### Identificación de procesos.

Se realiza en primer lugar un procedimiento para determinar procesos basados en narrativa para posteriormente elaborar diagramas de flujo lo cual genera una mejor comprensión de los procesos como se puede apreciar en las figuras 5,6,7 y 8.

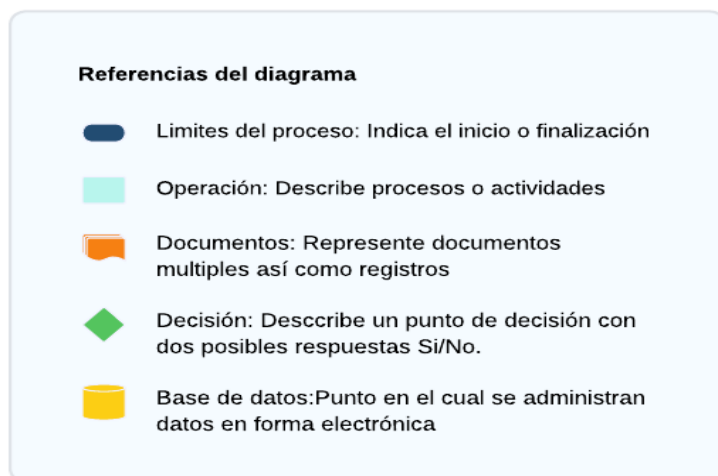
### Simbología del diagrama de flujo.

Es necesario conocer la simbología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo en la figura 4, lo cual permitirá un mejor análisis de estos.

### Alinear procesos con objetivos estratégicos.

Posteriormente se elabora un esquema para comprender mejor la agrupación de procesos y subprocesos, que poseen un alto grado de relevancia para la consecución de los objetivos estratégicos por área.

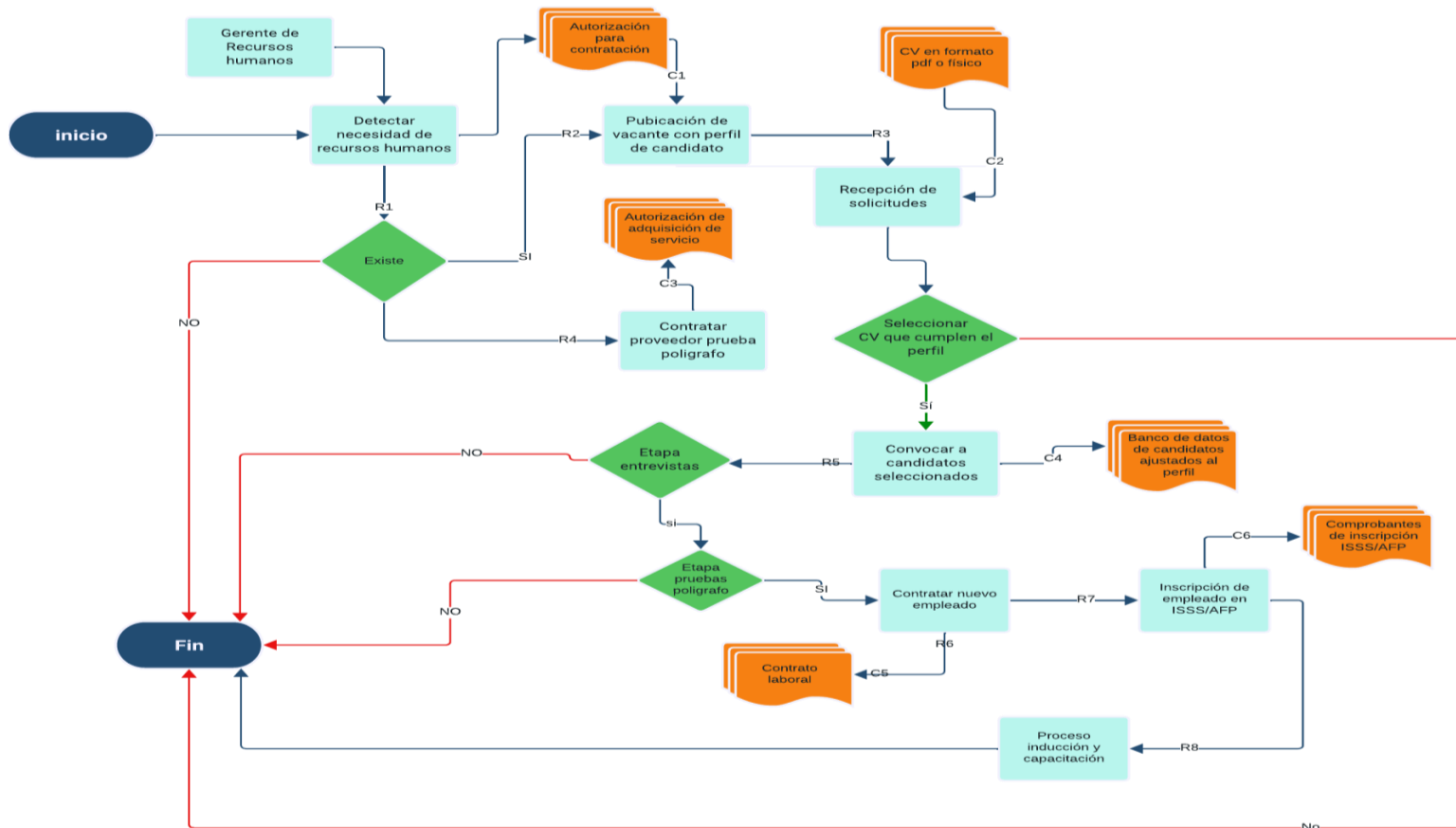
**Figura 4**  
*Simbología diagrama de flujo*



ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO, S.A. DE C.V.

PROCESO: ADMINISTRATIVO CONTABLE.

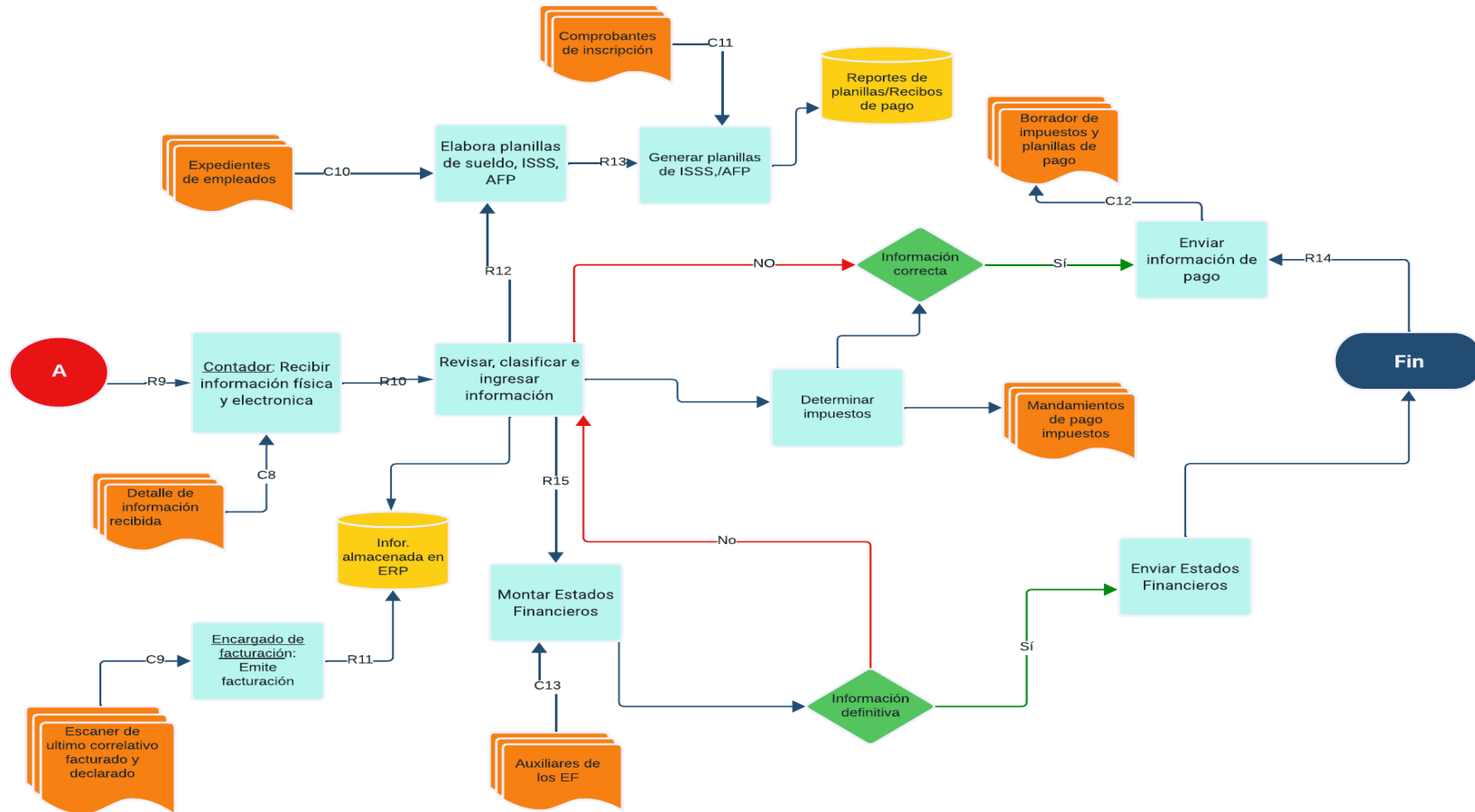
Figura 5  
Sub-Proceso de contratación



ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO, S.A. DE C.V.

PROCESO: ADMINISTRATIVO CONTABLE.

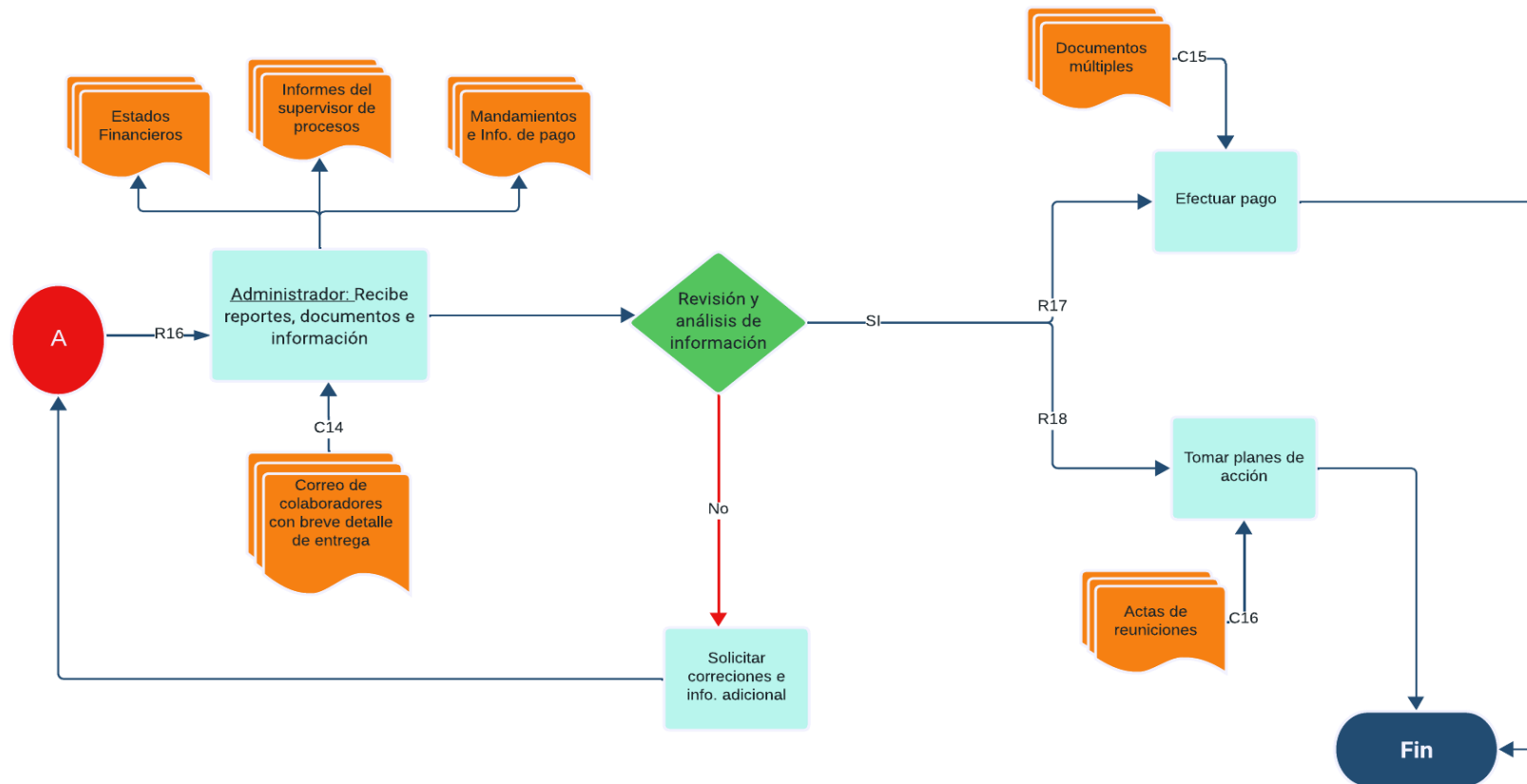
Figura 6  
Sub-Proceso contable



ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO, S.A. DE C.V.

PROCESO: ADMINISTRATIVO CONTABLE

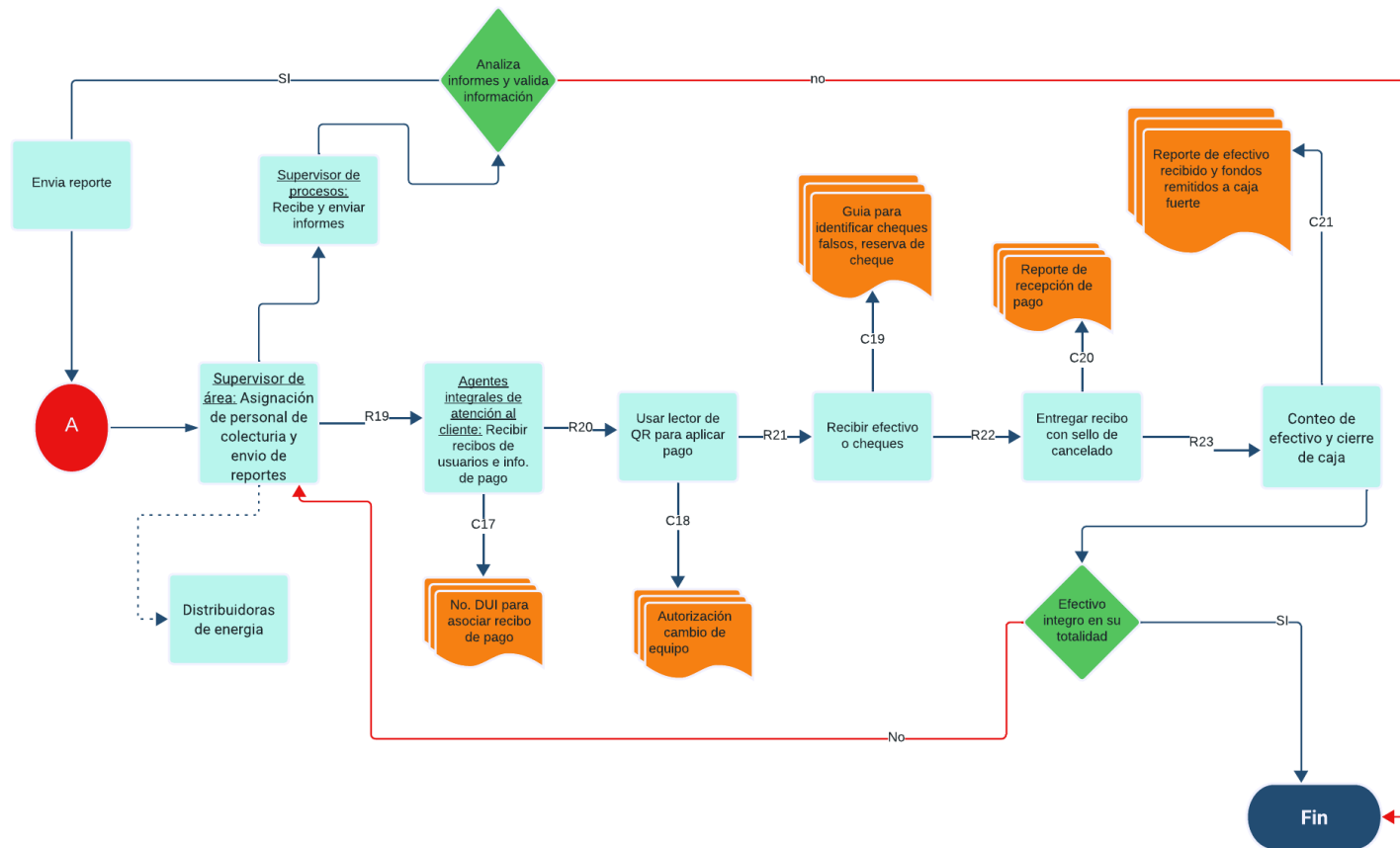
Figura 7  
Sub-Proceso administrativo



ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO, S.A. DE C.V.

PROCESO: OPERATIVO

Figura 8  
Sub-Proceso de colecturía



**Tabla 8**  
*Esquema de procesos y subprocesos*

| Procesos                | Sub-Procesos   | Actividades                                       |
|-------------------------|----------------|---|
| Administrativo contable | Contratación   | Detectar necesidad de recursos humanos            |
|                         |                | Publicación de vacante con perfil de candidato    |
|                         |                | Recepción de solicitudes                          |
|                         |                | Contratar proveedor de prueba del polígrafo.      |
|                         |                | Convocar a candidatos seleccionados               |
|                         |                | Contratar nuevo empleado                          |
|                         |                | Inscripción de empleado en ISSS/AFP               |
|                         | Capacitación   | Proceso de inducción y capacitación               |
|                         | Facturación    | Emitir facturación                                |
|                         | Contabilidad   | Recibir información física y electrónica          |
|                         |                | Revisar y clasificar información                  |
|                         |                | Elaborar planillas de sueldo, ISSS, AFP           |
|                         |                | Generar planillas de ISSS, AFP                    |
|                         |                | Enviar información                                |
|                         |                | Montar Estados Financieros                        |
|                         | Administrativo | Recibir reportes, documentos e información        |
|                         |                | Efectuar pagos                                    |
| Tomar planes de acción  |                |   |
| Operativo               | Colecturía     | Recibir recibos de usuarios e información de pago |
|                         |                | Usar lector de QR para aplicar pago               |
|                         |                | Recibir efectivo o cheques                        |
|                         |                | Entregar recibo con sello de cancelación          |
|                         |                | Conteo de efectivo y cierre de caja               |

### **Medidas de severidad o gravedad del riesgo.**

Luego de identificar los procesos y riesgos a través de un flujograma, se hace necesario establecer una medida de la severidad del riesgo como se muestra en la figura 9 y 10, basándose en datos históricos de la utilidad operativa y como la materialización de un riesgo impactaría en el total del patrimonio.

### Priorizar riesgos.

Considerando que el apetito al riesgo que se muestra en la tabla 4, el mantener servicios de calidad implica incurrir en costos elevados manteniendo un pequeño margen de utilidad operativa, es así como se utiliza una categoría de riesgo estándar para agrupar los riesgos según su impacto tal como se aprecia en la tabla 7.

**Figura 9**  
*Medición de la gravedad del riesgo*

| MAGNITUD DE IMPACTO |       |   |  |  |
|---------------------|-------|---|--|--|
| CLASIFICACIÓN       | NIVEL | ECONÓMICO (\$)                              | PROCESO (T)  | REPUTACIONAL                             |
| Insignificante      | 1     | Pérdida menor o igual al 1% del patrimonio  | Reproceso/ interrupción del proceso menor a 1/2 días   | Al interior del proceso                  |
| Menor               | 2     | Pérdida entre el 1,01% Y 3% del patrimonio  | Reproceso/ interrupción del proceso entre 1/2 o 1 días | A nivel de la compañía                   |
| Moderada            | 3     | Pérdida entre el 3,01% Y 6% del patrimonio  | Reproceso/ interrupción del proceso entre 1 y 5 días   | A nivel del gremio, asociación o similar |
| Importante          | 4     | Pérdida entre el 6,01% Y 10% del patrimonio | Reproceso/ interrupción del proceso entre 5 y 15 días  | A nivel de cliente                       |
| Catastrófica        | 5     | Pérdida superior al 10.01% del patrimonio   | Reproceso/ interrupción del proceso superior a 15 días | Medios de comunicación                   |

**Figura 10**  
*Medida efectividad de controles*

| Perioricidad | Función        | Naturaleza        | Eficiencia del control | Nivel de control |              |          |
|--------------|----------------|-------------------|------------------------|------------------|--------------|----------|
| Permanente   | Preventivo     | Automático        | <b>Optimo</b>          | <b>5</b>         |              |          |
|              |                | Semiautomático    |                        |                  |              |          |
|              |                | Manual            |                        |                  |              |          |
|              | Correctivo     | Automático        |                        |                  |              |          |
|              |                | Semiautomático    |                        |                  |              |          |
|              |                | Manual            |                        |                  |              |          |
| Detectivo    | Automático     | <b>Bueno</b>      | <b>4</b>               |                  |              |          |
|              | Semiautomático |                   |                        |                  |              |          |
|              | Manual         |                   |                        |                  |              |          |
| Periodico    | Preventivo     |                   |                        | Automático       | <b>Medio</b> | <b>3</b> |
|              |                |                   |                        | Semiautomático   |              |          |
|              |                |                   |                        | Manual           |              |          |
|              | Correctivo     | Automático        |                        |                  |              |          |
|              |                | Semiautomático    |                        |                  |              |          |
|              |                | Manual            |                        |                  |              |          |
| Detectivo    | Automático     |                   |                        |                  |              |          |
|              | Semiautomático |                   |                        |                  |              |          |
|              | Manual         |                   |                        |                  |              |          |
| Ocasional    | Preventivo     | Automático        | <b>Regular</b>         | <b>2</b>         |              |          |
|              |                | Semiautomático    |                        |                  |              |          |
|              |                | Manual            |                        |                  |              |          |
|              | Correctivo     | Automático        |                        |                  |              |          |
|              |                | Semiautomático    |                        |                  |              |          |
|              |                | Manual            |                        |                  |              |          |
| Detectivo    | Automático     | <b>Deficiente</b> | <b>1</b>               |                  |              |          |
|              | Semiautomático |                   |                        |                  |              |          |
|              | Manual         |                   |                        |                  |              |          |

Notas: **Permanente**=de aplicación diaria y cuando se presenten circunstancias de estricto cumplimiento. **Periódico**=Significa que su implementación ya está definida en determinados lapsos de tiempo y que se realizan con la misma frecuencia. **Ocasional**=Significa que su implementación se realiza una vez que se materializa un riesgo.

**Figura 11**  
*Medición de probabilidad*

| PROBABILIDAD DE OCURRENCIA |       |  |
|----------------------------|-------|--|
| CLASIFICACIÓN              | NIVEL | DESCRIPCIÓN  |
| Muy improbable             | 1     | El número de eventos expuestos es máximo 1 en el año       |
| No es probable             | 2     | El número de eventos expuestos es entre 2 y 5 en el año    |
| Posible                    | 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  |
| Muy probable               | 5     | El número de eventos expuestos es entre 21 y más en el año |

**Figura 12**  
*Nivel de impacto del riesgo*

| NIVEL DEL IMPACTO DEL RIESGO |          |                |       |          |            |              |
|------------------------------|----------|----------------|-------|----------|------------|--------------|
|                              |          | Insignificante | Menor | Moderado | Importante | Catastrófico |
|                              |          | 1              | 2     | 3        | 4          | 5            |
| <b>Muy improbable</b>        | <b>1</b> |                |       |          |            |              |
| <b>No es probable</b>        | <b>2</b> |                |       |          |            |              |
| <b>Posible</b>               | <b>3</b> |                |       |          |            |              |
| <b>Probable</b>              | <b>4</b> |                |       |          |            |              |
| <b>Muy probable</b>          | <b>5</b> |                |       |          |            |              |

|       |         |
|-------|---------|
| Bajo  | (1-6)   |
| Medio | (7-12)  |
| Alto  | (13-25) |

**Tabla 9***Identificación de riesgos por categoría*

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."  
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| No. | Actividad clave         | Proceso  | Riesgo identificado   | Propietario                 | Objetivo de negocio   | Descripción del riesgo   | Categoría del riesgo por objetivo |
|-----|-------------------------|--|---|-----------------------------|---|--|-----------------------------------|
| 1   | Administrativo Contable | Detectar necesidad de recursos humanos         | R1: Iniciar proceso de contratación sin contar validar que se cuenta con los recursos necesarios.         | GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | Contratar y Administrar eficientemente el recurso humano a través de un efectivo proceso de reclutamiento y selección | Iniciar un proceso de contratación no autorizado por la gerencia y que tenga impactos económicos por no evaluar si se cuentan con los recursos | OPERATIVO                         |
| 2   | Administrativo Contable | Publicación de vacante con perfil de candidato | R2: Perfil elaborado sin considerar los requisitos del área que se necesitan y los recursos de la empresa |                             |   | Elaborar un perfil general que no consigue las especificaciones técnicas y profesionales para desempeña un puesto                              | OPERATIVO                         |
| 3   | Administrativo Contable | Recepción de solicitudes                       | R3: Candidatos recomendados que no presentan solicitudes  |                             |   | Existencia de contrataciones sin el debido proceso de selección  | OPERATIVO                         |

Nota: R=Riesgo

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| No. | Actividad clave            | Proceso                                      | Riesgo identificado  | Propietario                 | Objetivo de unidad de negocio   | Descripción del riesgo  | Categoría del riesgo por objetivo |
|-----|----------------------------|--|--|-----------------------------|---|---|-----------------------------------|
| 4   | Administrativo<br>Contable | Contratar proveedor de prueba del polígrafo. | R4: Proveedor se contrata sin autorización y sin tener en cuenta recursos de la empresa. | GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | Contratar y Administrar eficientemente el recurso humano a través de un efectivo proceso de reclutamiento y selección | Existencia de contratación de proveedores que excedan el presupuesto del área de recursos humanos   | OPERATIVO                         |
| 5   | Administrativo<br>Contable | Convocar a candidatos seleccionados          | R5: Candidatos no corresponden convocatoria  |                             |   | Utilización de recursos para contactar candidatos cuyos contactos no estén actualizados o no deseen participar en el proceso de selección | OPERATIVO                         |
| 6   | Administrativo<br>Contable | Contratar nuevo empleado                     | R6: Empleado renuncia sin haber iniciado a laborar                                       |                             |   | Riesgo de contratar empleados que posteriormente no se presenten a la jornada laboral   | OPERATIVO                         |

Nota: R=Riesgo

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."  
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| No. | Actividad clave         | Proceso                                  | Riesgo identificado  | Propietario                 | Objetivo de negocio   | Descripción del riesgo   | Categoría del riesgo por objetivo |
|-----|-------------------------|--|--|-----------------------------|---|--|-----------------------------------|
| 7   | Administrativo Contable | Inscripción de empleado en ISSS/AFP      | R7: El proceso de inscripción en ISSS y AFP por parte del empleado demora más de 10 días | GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | Contratar y Administrar eficientemente el recurso humano a través de un efectivo proceso de reclutamiento y selección       | Empleado se demora en realizar inscripción correspondiente en ISSS AFP, lo cual puede derivar en un incumplimiento legal | OPERATIVO                         |
| 8   | Administrativo Contable | Proceso de inducción y capacitación      | R8: Empleado tiene inasistencias en el proceso de inducción                              |                             |   | El proceso de inducción no es culminado satisfactoriamente por el empleado   | OPERATIVO                         |
| 9   | Administrativo Contable | Recibir información física y electrónica | R9: Recepción de información incompleta o incorrecta                                     | CONTADOR                    | Resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo | Recibir información incompleta que perjudique el registro correcto de las transacciones                                  | FINANCIERO                        |

Nota: R=Riesgo

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| No. | Actividad clave         | Proceso                                 | Riesgo identificado                            | Propietario              | Objetivo de negocio   | Descripción del riesgo  | Categoría del riesgo por objetivo |
|-----|-------------------------|---|--|--------------------------|---|---|-----------------------------------|
| 10  | Administrativo Contable | Revisar y clasificar información        | R10: Traspapelar información                   | CONTADOR                 | Resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo | Extravió de información que da lugar a errores en registros contables   | FINANCIERO                        |
| 11  | Administrativo Contable | Emitir facturación                      | R11: Facturación incorrecta                    | ENCARGADO DE FACTURACION |   | Montos incorrectos declarados ante Fisco que dan lugar a realizar modificación en declaraciones y posteriores fiscalizaciones | FINANCIERO                        |
| 12  | Administrativo Contable | Elaborar planillas de sueldo, ISSS, AFP | R12: Elaboración de planillas con datos omisos | CONTADOR                 |   | Pagos incorrectos a empleados   | FINANCIERO                        |

Nota: R=Riesgo

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."  
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| No. | Actividad clave         | Proceso                        | Riesgo identificado                                       | Propietario | Objetivo de negocio   | Descripción del riesgo   | Categoría del riesgo por objetivo |
|-----|-------------------------|--------------------------------|---|-------------|---|--|-----------------------------------|
| 13  | Administrativo Contable | Generar planillas de ISSS, AFP | R13: Plantilla de planillas tiene información omisa       | CONTADOR    | Resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo | Errores en presentación de planillas en ISSS, AFP dando lugar a excesos de pago. | FINANCIERO                        |
| 14  | Administrativo Contable | Enviar información             | R14: Envío de recibos, informes incompletos o incorrectos |             |   | Errores en toma de decisiones y pagos  | FINANCIERO                        |
| 15  | Administrativo Contable | Montar Estados Financieros     | R15: Cifras en estados financieros con errores            |             |   | Dar lugar a errores en toma de decisiones que afecten a la empresa               | FINANCIERO                        |

Nota: R=Riesgo

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| No. | Actividad clave         | Proceso   | Riesgo identificado                                   | Propietario                               | Objetivo de negocio  | Descripción del riesgo  | Categoría del riesgo por objetivo |
|-----|-------------------------|---|---|---|--|---|-----------------------------------|
| 16  | Administrativo Contable | Recibir reportes, documentos e información        | R16: Recepción de información incompleta o incorrecta | GERENTE GENERAL                           | Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en concordancia con los nuestros para poder garantizar el logro de nuestra misión, visión y valores | Dar lugar a toma de acciones inadecuadas en base a información errónea  | ESTRATEGICO                       |
| 17  | Administrativo Contable | Efectuar pagos                                    | R17: Pagos no aplicados                               |   |  | Pagos retenidos o rebotados por insuficiencia de fondos   | ESTRATEGICO                       |
| 18  | Administrativo Contable | Tomar planes de acción                            | R18: Planes de acción no documentados                 |   |  | Planes no documentados da lugar a desviarse de la estrategia inicial  | ESTRATEGICO                       |
| 19  | Operativo               | Recibir recibos de usuarios e información de pago | R19: Recepción de recibos en mal estado               | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio, seguro y excelente  | Recibos en los que no se puede determinar montos a pagar  | OPERATIVO                         |
| 20  | Operativo               | Usar lector de QR para aplicar pago               | R20: Lector de QR no lee los códigos en los recibos   |   |  | Error en la aplicación de pago  | OPERATIVO                         |
| 21  | Operativo               | Recibir efectivo o cheques                        | R21: Recepción de billetes falsos o cheque sin fondos |   |  | Recepción de billetes no válidos para realizar transacciones lo cual significaría una pérdida para la empresa | OPERATIVO                         |
| 22  | Operativo               | Entregar recibo con sello de cancelación          | R22: Sellos sin firma y nombre del colector           |   |  | No detectar posibles fraudes  | OPERATIVO                         |

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

| <b>No.</b> | <b>Actividad clave</b> | <b>Proceso</b>                      | <b>Riesgo identificado</b>                         | <b>Propietario</b>                        | <b>Objetivo de negocio</b>  | <b>Descripción del riesgo</b>   | <b>Categoría del riesgo por objetivo</b> |
|------------|------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|--|
| 23         | Operativo              | Conteo de efectivo y cierre de caja | R23: Faltantes o sobrantes de caja no justificados | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio, seguro y excelente | En el caso de faltantes no justificados esto indica que pudo haber sido víctima de robo | OPERATIVO                                |

Nota: R=Riesgo

**Tabla 10**  
**Respuestas a los riesgos**

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN RIESGOS**

| No. | Proceso  | Propietario              | Riesgo identificado   | Control                                     | Periodicidad | Función    | Naturaleza | Evidencia   | Nivel de efectividad |
|-----|--|--------------------------|---|---|--------------|------------|------------|---|----------------------|
| 1   | Detectar necesidad de recursos humanos         | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R1: Iniciar proceso de contratación sin contar validar que se cuenta con los recursos necesarios.         | C1: Autorización para contratación          | Ocasional    | Preventivo | Manual     | Hoja de autorización firmada por gerente general y gerente de recursos humanos  | 2                    |
| 2   | Publicación de vacante con perfil de candidato | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R2: Perfil elaborado sin considerar los requisitos del área que se necesitan y los recursos de la empresa |   |              |            |            |   |                      |
| 3   | Recepción de solicitudes                       | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R3: Candidatos recomendados que no presentan solicitudes  | C2: Currículos en formato pdf o en físico   | Ocasional    | Preventivo | Manual     | Expediente de currículos recibidos asociados a nombres de los aspirantes  | 2                    |
| 4   | Contratar proveedor de prueba del polígrafo.   | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R4: Proveedor se contrata sin autorización y sin tener en cuenta recursos de la empresa.                  | C3: Autorización de adquisición de servicio | Ocasional    | Preventivo | Manual     | Solicitar autorización para la adquisición del servicio ante una necesidad de recursos humanos debidamente autorizada | 2                    |

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."  
IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN RIESGOS**

| No. | Proceso                                  | Propietario              | Riesgo identificado  | Control   | Periodicidad | Función    | Naturaleza | Evidencia  | Nivel de efectividad |
|-----|--|--------------------------|--|---|--------------|------------|------------|--|----------------------|
| 5   | Convocar a candidatos seleccionados      | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R5: Candidatos no corresponden convocatoria  | C4: Tener un banco de datos de candidatos que se ajustan al perfil requerido                              | Permanente   | Preventivo | Manual     | Base de datos electrónica con candidatos que se ajustan al perfil solicitado                           | 5                    |
| 6   | Contratar nuevo empleado                 | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R6: Empleado renuncia sin haber iniciado a laborar                                       | C5: Elaborar contrato laboral con cláusulas referentes a la renuncia de hecho luego de firmar el contrato | Permanente   | Preventivo | Manual     | Elaboración de contrato laboral con cláusulas en donde se establezca un periodo de prueba y evaluación | 5                    |
| 7   | Proceso de inducción y capacitación      | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R8: Empleado tiene inasistencias en el proceso de inducción                              |   |              |            |            |  |                      |
| 8   | Inscripción de empleado en ISSS/AFP      | GERENTE RECURSOS HUMANOS | R7: El proceso de inscripción en ISSS y AFP por parte del empleado demora más de 10 días | C6: Solicitar en el plazo de 3 días hábiles se entregue comprobante de afiliación a ISSS Y AFP            | Ocasional    | Preventivo | Manual     | Anexar a expediente los comprobantes de afiliación a ISSS y AFP  | 5                    |
| 9   | Recibir información física y electrónica | CONTADOR                 | R9: Recepción de información incompleta o incorrecta                                     | C8: Tener un detalle de información recibida  | Permanente   | Detectivo  | Manual     | Detalle de información recibida permite contrastar información con documentos físicos u electrónicos   | 4                    |
| 10  | Revisar y clasificar información         | CONTADOR                 | R10: Traspapelar información   |   |              |            |            |  |                      |

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN RIESGOS**

| No. | Proceso                                 | Propietario              | Riesgo identificado                                 | Control  | Periodicidad | Función    | Naturaleza | Evidencia  | Nivel de efectividad |
|-----|---|--------------------------|---|--|--------------|------------|------------|--|----------------------|
| 11  | Emitir facturación                      | ENCARGADO DE FACTURACION | R11: Facturación incorrecta                         | C9: Archivo electrónico en el que se tenga escáner de los documentos emitidos y anulados | Permanente   | Detectivo  | Manual     | Un archivo electrónico con nomenclatura que permita identificar el último correlativo emitido para contrastar con el primero           | 4                    |
| 12  | Elaborar planillas de sueldo, ISSS, AFP | CONTADOR                 | R12: Elaboración de planillas con datos omisos      | C10: Expediente de empleados   | Permanente   | Preventivo | Manual     | Expediente de empleados actualizado  | 5                    |
| 13  | Generar planillas de ISSS, AFP          | CONTADOR                 | R13: Plantilla de planillas tiene información omisa | C11: Copia de comprobantes de inscripción en ISSS, AFP con datos de los nuevos empleados | Permanente   | Preventivo | Manual     | Copia de comprobantes de afiliación con datos necesarios para ingresar nuevos empleados en plantillas para elaborar planillas ISSS-AFP | 5                    |

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN RIESGOS**

| No. | Proceso                                    | Propietario     | Riesgo identificado                                       | Control  | Periodicidad | Función    | Naturaleza | Evidencia   | Nivel de efectividad |
|-----|--|-----------------|---|--|--------------|------------|------------|---|----------------------|
| 14  | Enviar información                         | CONTADOR        | R14: Envío de recibos, informes incompletos o incorrectos | C12: Elaborar un borrador de impuestos y planillas con dato a pagar  | Permanente   | Detectivo  | Manual     | Cotejar mandamiento de pago con borrador de impuestos   | 4                    |
| 15  | Montar Estados Financieros                 | CONTADOR        | R15: Cifras en estados financieros con errores            | C13: Llevar auxiliares de las cuentas de los Estados Financieros con integraciones de saldo                        | Permanente   | Detectivo  | Manual     | Cotejar cuentas contables con información generada en sistema contable                                    | 4                    |
| 16  | Recibir reportes, documentos e información | GERENTE GENERAL | R16: Recepción de información incompleta o incorrecta     | C14: Recibir información mediante correos de los colaboradores y una breve descripción de la información entregada | Periódico    | Detectivo  | Manual     | Cotejar la información recibida con lo que se espera recibir de los correos electrónicos de colaboradores | 4                    |
| 17  | Efectuar pagos                             | GERENTE GENERAL | R17: Pagos no aplicados                                   | C15: Comprobantes de pagos o transferencias aplicadas  | Periódico    | Correctivo | Manual     | Archivo de comprobantes de pago o TF aplicadas para respaldar la operación                                | 3                    |

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."**  
**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN RIESGOS**

| No. | Proceso   | Propietario                               | Riesgo identificado                                 | Control   | Periodicidad | Función    | Naturaleza | Evidencia   | Nivel de efectividad |
|-----|---|---|---|---|--------------|------------|------------|---|----------------------|
| 18  | Tomar planes de acción                            | GERENTE GENERAL                           | R18: Planes de acción no documentados               | C16: Actas de reuniones en donde se consten los planes de acción,       | Ocasional    | Preventivo | Manual     | Actas con acuerdos sobre planes de acción firmados por los participantes      | 2                    |
| 19  | Recibir recibos de usuarios e información de pago | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | R19: Recepción de recibos en mal estado             | C17: Solicitud de número de DUI para asociar pago y buscarlo en sistema | Ocasional    | Correctivo | Manual     | Reporte de ingreso de recibo para proceso de pago en el sistema               | 2                    |
| 20  | Usar lector de QR para aplicar pago               | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | R20: Lector de QR no lee los códigos en los recibos | C18: Autorización para cambio de equipo                                 | Ocasional    | Correctivo | Manual     | Autorización firmada para compra de equipo/Comprobante de compra con garantía | 2                    |

**"ENTIDAD SUJETA DE ESTUDIO, S.A. DE C.V."  
IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADOS EN RIESGOS**

| No. | Proceso                                  | Propietario                               | Riesgo identificado                                   | Control   | Periodicidad | Función   | Naturaleza     | Evidencia   | Nivel de efectividad |
|-----|--|---|---|---|--------------|-----------|----------------|---|----------------------|
| 21  | Recibir efectivo o cheques               | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | R21: Recepción de billetes falsos o cheque sin fondos | C19: Guía para identificación de billetes falsos, reserva de cheque                 | Ocasional    | Detectivo | Manual         | Guía impresa sobre como identificar billetes falsos                                   | 1                    |
| 22  | Entregar recibo con sello de cancelación | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | R22: Sellos sin firma y nombre del colector           | C20: Reporte de recepción del sistema   | Periódico    | Detectivo | Semiautomático | Registro en el sistema del colector del pago de un recibo                             | 3                    |
| 23  | Conteo de efectivo y cierre de caja      | AGENTES INTEGRALES DE ATENCION AL CLIENTE | R23: Faltantes o sobrantes de caja no justificados    | C21: Reporte de efectivo recibido y fondos remitidos a la caja fuerte de la empresa | Periódico    | Detectivo | Manual         | Reporte impreso y firmado por la persona que entrega caja a finalizar jornada laboral | 3                    |

**Tabla 11**

Visión a nivel de cartera-matriz

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

| No. | Proceso (1)                                | Riesgo (2)  | Categoría del riesgo por objetivo (3) | Evaluación del riesgo inherente |             |                               | Control (7)  | Periodicidad (8) | Función (9) | Naturaleza (10) | Riesgo de control (13) | Riesgo residual (14) (6)/(13) | Nivel de exposición (14) | Riesgo residual por categoría (15) |
|-----|--|---|---------------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|--|------------------|-------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
|     |  |   |                                       | Calificación                    |             | Riesgo inherente (6) (4) *(5) |  |                  |             |                 |                        |                               |                          |                                    |
|     |  |   |                                       | Probabilidad (4)                | Impacto (5) |                               |  |                  |             |                 |                        |                               |                          |                                    |
| 1   | Recibir reportes, documentos e información | R16: Recepción de información incompleta o incorrecta | RE                                    | 4                               | 3           | 12                            | C14: Recibir información mediante correos de los colaboradores y una breve descripción de la información entregada | Cpco.            | Det         | M               | 4                      | 3,0                           | Media                    | 5,7                                |
| 2   | Efectuar pagos                             | R17: Pagos no aplicados                               | RE                                    | 3                               | 4           | 12                            | C15: Comprobantes de pagos o transferencias aplicadas  | Cpco.            | Cor.        | M               | 3                      | 4,0                           | Mayor                    |                                    |
| 3   | Tomar planes de acción                     | R18: Planes de acción no documentados                 | RE                                    | 4                               | 5           | 20                            | C16: Actas de reuniones en donde se consten los planes de acción,  | Co               | Pre         | M               | 2                      | 10,0                          | Inaceptable              |                                    |
| 4   | Recibir información física y electrónica   | R9: Recepción de información incompleta o incorrecta  | RF                                    | 4                               | 3           | 12                            | C8: Tener un detalle de información recibida   | Cper.            | Det         | M               | 4                      | 3,0                           | Menor                    | 3,0                                |
| 5   | Revisar y clasificar información           | R10: Traspapelar información                          | RF                                    | 5                               | 3           | 15                            | C8: Tener un detalle de información recibida   | Cper.            | Det         | M               | 4                      | 3,8                           | Menor                    |                                    |
| 6   | Emitir facturación                         | R11: Facturación incorrecta                           | RF                                    | 1                               | 4           | 4                             | C9: Archivo electrónico en el que se tenga escáner de los documentos emitidos y anulados                           | Cper.            | Det         | M               | 4                      | 1,0                           | Menor                    |                                    |
| 7   | Elaborar planillas de sueldo, ISSS, AFP    | R12: Elaboración de planillas con datos omisos        | RF                                    | 5                               | 3           | 15                            | C10: Expediente de empleados   | Cper.            | Pre         | M               | 5                      | 3,0                           | Menor                    |                                    |
| 8   | Generar planillas de ISSS, AFP             | R13: Plantilla de planillas tiene información omisa   | RF                                    | 5                               | 3           | 15                            | C11: Copia de comprobantes de inscripción en ISSS, AFP con datos de los nuevos empleados                           | Cper.            | Pre         | M               | 5                      | 3,0                           | Menor                    |                                    |

Notas: Cper=Permanente Cpco=Periódico Co=Ocasional Det=Detectivo Pre=Preventivo M=manual Cor=Correctivo

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

| No. | Proceso (1)                                    | Riesgo (2)  | Categoría del riesgo por objetivo (3) | Evaluación del riesgo inherente |             |                               | Control (7)   | Periódicidad (8) | Función (9) | Naturaleza (10) | Riesgo de control (13) | Riesgo residual (14) (6)/(13) | Nivel de exposición (14) | Riesgo de residual por categoría (15) |
|-----|--|---|---------------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|---|------------------|-------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
|     |  |   |                                       | Calificación                    |             | Riesgo inherente (6) (4) *(5) |   |                  |             |                 |                        |                               |                          |                                       |
|     |  |   |                                       | Probabilidad (4)                | Impacto (5) |                               |   |                  |             |                 |                        |                               |                          |                                       |
| 9   | Enviar información                             | R14: Envío de recibos, informes incompletos o incorrectos   | RF                                    | 4                               | 3           | 12                            | C12: Elaborar un borrador de impuestos y planillas con dato a pagar                         | Cper.            | Det         | M               | 4                      | 3,0                           | Media                    | 3,0                                   |
| 10  | Montar Estados Financieros                     | R15: Cifras en estados financieros con errores  | RF                                    | 4                               | 4           | 16                            | C13: Llevar auxiliares de las cuentas de los Estados Financieros con integraciones de saldo | Cper.            | Det         | M               | 4                      | 4,0                           | Mayor                    |                                       |
| 11  | Detectar necesidad de recursos humanos         | R1: Iniciar proceso de contratación sin contar validar que se cuenta con los recursos necesarios.         | RO                                    | 1                               | 2           | 2                             | C1: Autorización para contratación  | Co               | Pre         | M               | 2                      | 1,0                           | Menor                    | 3,5                                   |
| 12  | Publicación de vacante con perfil de candidato | R2: Perfil elaborado sin considerar los requisitos del área que se necesitan y los recursos de la empresa | RO                                    | 1                               | 2           | 2                             | C1: Autorización para contratación  | Co               | Pre         | M               | 2                      | 1,0                           | Menor                    |                                       |
| 13  | Recepción de solicitudes                       | R3: Candidatos recomendados que no presentan solicitudes  | RO                                    | 1                               | 3           | 3                             | C2: Currículos en formato pdf o en físico   | Co               | Pre         | M               | 2                      | 1,5                           | Menor                    |                                       |

Notas: Cper=Permanente Cpc=Periódico Co=Ocasional Det=Detectivo Pre=Preventivo M>manual Cor=Correctivo

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

**MATRIZ DE RIESGOS**

| No. | Proceso (1)                                  | Riesgo (2)   | Categoría del riesgo por objetivo (3) | Evaluación del riesgo inherente |             |                               | Control (7)   | Periodicidad (8) | Función (9) | Naturalidad (10) | Riesgo de control (13) | Riesgo residual (14) (6)/(13) | Nivel de exposición (14) | Riesgo de residual por categoría (15) |
|-----|--|--|---------------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|---|------------------|-------------|------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
|     |  |  |                                       | Calificación                    |             | Riesgo inherente (6) (4) *(5) |   |                  |             |                  |                        |                               |                          |                                       |
|     |  |  |                                       | Probabilidad (4)                | Impacto (5) |                               |   |                  |             |                  |                        |                               |                          |                                       |
| 14  | Contratar proveedor de prueba del polígrafo. | R4: Proveedor se contrata sin autorización y sin tener en cuenta recursos de la empresa. | RO                                    | 1                               | 3           | 3                             | C3: Autorización de adquisición de servicio   | Co               | Pre         | M                | 2                      | 1,5                           | Menor                    | 3,5                                   |
| 15  | Convocar a candidatos seleccionados          | R5: Candidatos no corresponden convocatoria  | RO                                    | 5                               | 3           | 15                            | C4: Tener un banco de datos de candidatos que se ajustan al perfil requerido                              | Cper.            | Pre         | M                | 5                      | 3,0                           | Media                    |                                       |
| 16  | Contratar nuevo empleado                     | R6: Empleado renuncia sin haber iniciado a laborar                                       | RO                                    | 5                               | 3           | 15                            | C5: Elaborar contrato laboral con cláusulas referentes a la renuncia de hecho luego de firmar el contrato | Cper.            | Pre         | M                | 5                      | 3,0                           | Media                    |                                       |
| 17  | Inscripción de empleado en ISSS/AFP          | R7: El proceso de inscripción en ISSS y AFP por parte del empleado demora más de 10 días | RO                                    | 4                               | 3           | 12                            | C6: Solicitar en el plazo de 3 días hábiles se entregue comprobante de afiliación a ISSS Y AFP            | Co               | Pre         | M                | 5                      | 2,4                           | Menor                    |                                       |
| 18  | Proceso de inducción y capacitación          | R8: Empleado tiene inasistencias en el proceso de inducción                              | RO                                    | 5                               | 3           | 15                            | C5: Elaborar contrato laboral con cláusulas referentes a la renuncia de hecho luego de firmar el contrato | Cper.            | Pre         | M                | 5                      | 3,0                           | Media                    |                                       |

Notas: Cper=Permanente Cpc=Periódico Co=Ocasional Det=Detectivo Pre=Preventivo M>manual Cor=Correctivo

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

| No. | Proceso (1)                                       | Riesgo (2)  | Categoría del riesgo por objetivo (3) | Evaluación del riesgo inherente |             |                               | Control (7)   | Periodicidad (8) | Función (9) | Naturaleza (10) | Riesgo de control (13) | Riesgo residual (14) (6)/(13) | Nivel de exposición (14) | Riesgo de residual por categoría ( |
|-----|---|---|---------------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|---|------------------|-------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
|     |   |   |                                       | Calificación                    |             | Riesgo inherente (6) (4) *(5) |   |                  |             |                 |                        |                               |                          |                                    |
|     |   |   |                                       | Probabilidad (4)                | Impacto (5) |                               |   |                  |             |                 |                        |                               |                          |                                    |
| 19  | Recibir recibos de usuarios e información de pago | R19: Recepción de recibos en mal estado               | RO                                    | 2                               | 1           | 2                             | C17: Solicitud de número de DUI para asociar pago y buscarlo en sistema             | Co               | Cor.        | M               | 2                      | 1,0                           | Menor                    | 3,5                                |
| 20  | Usar lector de QR para aplicar pago               | R20: Lector de QR no lee los códigos en los recibos   | RO                                    | 2                               | 5           | 10                            | C18: Autorización para cambio de equipo   | Co               | Cor.        | M               | 2                      | 5,0                           | Mayor                    |                                    |
| 21  | Recibir efectivo o cheques                        | R21: Recepción de billetes falsos o cheque sin fondos | RO                                    | 3                               | 5           | 15                            | C19: Guía para identificación de billetes falsos, reserva de cheque                 | Co               | Det         | M               | 1                      | 15,0                          | Inaceptable              |                                    |
| 22  | Entregar recibo con sello de cancelación          | R22: Sellos sin firma y nombre del colector           | RO                                    | 1                               | 3           | 3                             | C20: Reporte de recepción del sistema   | Cpco.            | Det         | SA              | 3                      | 1,0                           | Menor                    |                                    |
| 23  | Conteo de efectivo y cierre de caja               | R23: Faltantes o sobrantes de caja no justificados    | RO                                    | 5                               | 4           | 20                            | C21: Reporte de efectivo recibido y fondos remitidos a la caja fuerte de la empresa | Cpco.            | Det         | M               | 3                      | 6,7                           | Mayor                    |                                    |

Notas: Cper=Permanente Cpco=Periódico Co=Ocasional Det=Detectivo Pre=Preventivo M>manual Cor=Correctivo

| Exposición al riesgo | Valores |       | Nivel de exposición |
|----------------------|---------|-------|---------------------|
|                      | 8,00    | 25,00 | Inaceptable         |
| Riesgo inherente     | 4,00    | 7,99  | Mayor               |
| Riesgo de control    | 3,00    | 3,99  | Media               |
|                      | 0,20    | 2,99  | Menor               |

**Tabla 12**  
*Inventario de riesgos*

| Procesos                | Sub-procesos | Actividades                                    | Riesgo actividad/objetivo de negocio | Riesgo sub proceso/objetivo de negocio entidad | Riesgo proceso/estrategia |
|-------------------------|--------------|--|--------------------------------------|--|---------------------------|
| Administrativo contable | Contratación | Detectar necesidad de recursos humanos         | 1,0                                  | 1,9  | 3,0                       |
|                         |              | Publicación de vacante con perfil de candidato | 1,0                                  |  |                           |
|                         |              | Recepción de solicitudes                       | 1,5                                  |  |                           |
|                         |              | Contratar proveedor de prueba del polígrafo.   | 1,5                                  |  |                           |
|                         |              | Convocar a candidatos seleccionados            | 3,0                                  |  |                           |
|                         |              | Contratar nuevo empleado                       | 3,0                                  |  |                           |
|                         |              | Inscripción de empleado en ISSS/AFP            | 2,4                                  |  |                           |
|                         | Capacitación | Proceso de inducción y capacitación            | 3,0                                  | 3,0  |                           |
|                         | Facturación  | Emitir facturación                             | 1,0                                  | 1,0  |                           |
|                         | Contabilidad | Recibir información física y electrónica       | 3,0                                  | 3,3  |                           |
|                         |              | Revisar y clasificar información               | 3,8                                  |  |                           |
|                         |              | Elaborar planillas de sueldo, ISSS, AFP        | 3,0                                  |  |                           |
|                         |              | Generar planillas de ISSS, AFP                 | 3,0                                  |  |                           |
|                         |              |  | Enviar información                   | 3,0  |                           |

| Procesos                | Sub-procesos   | Actividades                                       | Riesgo actividad/objetivo de negocio | Riesgo subproceso/objetivo de negocio entidad | Riesgo proceso/estrategia |
|-------------------------|----------------|---|--------------------------------------|---|---------------------------|
| Administrativo contable | Contabilidad   | Montar Estados Financieros                        | 4,0                                  | 3,3   | 3,0                       |
|                         | Administrativo | Recibir reportes, documentos e información        | 3,0                                  | 5,7   |                           |
|                         |                | Efectuar pagos                                    | 4,0                                  |   |                           |
|                         |                | Tomar planes de acción                            | 10,0                                 |   |                           |
| Operativo               | Colecturía     | Recibir recibos de usuarios e información de pago | 1,0                                  | 5,7   | 5,7                       |
|                         |                | Usar lector de QR para aplicar pago               | 5,0                                  |   |                           |
|                         |                | Recibir efectivo o cheques                        | 15,0                                 |   |                           |
|                         |                | Entregar recibo con sello de cancelación          | 1,0                                  |   |                           |
|                         |                | Conteo de efectivo y cierre de caja               | 6,7                                  |   |                           |

## Check list de componentes de COSO ERM.

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM  |   |     |   |   |   |   |       |
|--|---|-----|---|---|---|---|-------|
| <b>ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.</b>  |   |     |   |   |   |   |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos   |   |     |   |   |   |   |       |
| Proceso/Área evaluada:   | Administrativa contable y operativa   |     |   |   |   |   |       |
| Fecha:   | 10/9/2023   |     |   |   |   |   |       |
| Responsable:   | KATD  |     |   |   |   |   |       |
| Cargo:   | Auditor   |     |   |   |   |   |       |
| Objetivo:  |   |     |   |   |   |   |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en las evaluaciones y llegar hasta un punto efectivo de gestión |   |     |   |   |   |   |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable   |   |     |   |   |   |   |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.   |   |     |   |   |   |   |       |
| 2-Inexistente  |   |     |   |   |   |   |       |
| 1-Existe   |   |     |   |   |   |   |       |
| N/A: No aplica esta actividad  |   |     |   |   |   |   |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación  |   |     |   |   |   |   |       |
| Principio  | Pregunta  | N/A | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción  | Fecha |
| <b>Gobierno y cultura</b>  |   |     |   |   |   |   |       |
| 1-Supervisión de riesgos a través de consejo de administración   | ¿Existe un reglamento documentado del consejo de administración?  |     |   | 1 | No existe un consejo de administración en la empresa, solo un administrador único y tampoco existe un reglamento      | Crear un reglamento para la alta gerencia en el cual se indique la supervisión en la gestión de riesgos   |       |
|  | ¿Existe plan de formación para el consejo con el fin de que cumplan su deber de supervisión de la gestión de riesgos? |     |   | 1 | No existe un plan de formación para la alta gerencia para que ejerza la supervisión adecuada de la gestión de riesgos | Elaborar plan de formación para que se cumpla la función de supervisión de la gestión de riesgos  |       |
|  | ¿Existen políticas de gestión de riesgos en donde identifique roles, responsabilidades, competencias?                 |     |   | 1 | No existen políticas en la empresa de gestión de riesgos donde se definan roles y responsabilidades                   | Elaborar políticas de gestión de riesgos que definan los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos   |       |
|  | ¿La política de gestión de riesgos se actualiza conforme surgen marcos regulatorios que afecten a la organización?    |     |   | 1 | No se tiene política de gestión de riesgo actualizadas  | Cuando se elabore la política de riesgos esta debe incluir un apartado en el que se designe al encargado de actualizar la política de gestión de riesgos, cuando surgen nuevos marcos regulatorios. |       |

|                                     |   |  |  |   |  |   |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--|---|
| 2-Establecer estructuras operativas | ¿Existe un marco formal de gestión de riesgos aplicado por la entidad?                                |  |  | 1 | No se tiene un marco formal en la empresa para gestión de riesgos    | Establecer sobre que marco se aplicará la gestión de riesgos según las necesidades de la empresa, ejemplo y nuestra sugerencia sería el marco de gestión empresarial de gestión de riesgo COSO ERM.   |
|                                     | ¿El marco seleccionado es consistente con marcos regulatorios?  |  |  | 1 | la actual gestión de riesgo respeta los marcos regulatorios          | Actualmente se debe definir un marco de gestión que permita el cumplimiento de metas y objetivos y a la vez ayude a el óptimo cumplimiento de los marcos regulatorios que le son de aplicación a la empresa.                                  |
|                                     | ¿Se han definido claramente los flujos de reporte y autorización en el sistema de gestión de riesgos? |  |  | 1 | Se hacen llegar los reportes por medio de correo electrónico         | Mejorar los flujos de reportes, que se realicen de forma periódica y que se cuente con una base de reportes de gestión de riesgos que sea fácil la identificación de información importante en la cual se haga referencia del correo y fecha. |
|                                     | ¿Existe una función de gestión de riesgos independiente en la entidad?                                |  |  | 1 | No existe alguien designado independiente para la gestión de riesgos | Designar a personal que se dedique exclusivamente a la gestión de riesgos   |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM  |  |     |   |   |  |   |       |
|--|--|-----|---|---|--|---|-------|
| ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.   |  |     |   |   |  |   |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos   |  |     |   |   |  |   |       |
| Proceso/Área evaluada:   | Administrativa contable y operativa  |     |   |   |  |   |       |
| Fecha:   | 10/9/2023  |     |   |   |  |   |       |
| Responsable:   | KATD   |     |   |   |  |   |       |
| Cargo:   | Auditor  |     |   |   |  |   |       |
| Objetivo:  |  |     |   |   |  |   |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en las evaluaciones y llegar hasta un punto efectivo de gestión |  |     |   |   |  |   |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable   |  |     |   |   |  |   |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.   |  |     |   |   |  |   |       |
| 2-Inexistente  |  |     |   |   |  |   |       |
| 1-Existe   |  |     |   |   |  |   |       |
| N/A: No aplica esta actividad  |  |     |   |   |  |   |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación  |  |     |   |   |  |   |       |
| Principio  | Pregunta   | N/A | 1 | 2 | Comentario   | Plan de Acción  | Fecha |
| <b>Gobierno y cultura</b>  |  |     |   |   |  |   |       |
| 2-Establecer estructuras operativas  | ¿Se identifican claramente los roles de primer, segunda y tercera línea en la estructura organizativa? |     |   | 1 | No se tiene identificado los roles en la organización                                | Hacer la identificación de roles según niveles jerárquicos y establecer que le corresponde a cada uno dentro de la gestión de riesgos |       |
|  | ¿Existe un comité de riesgos o algún comité donde se aborde temas de gestión de riesgos?               |     |   | 1 | No existe ningún comité que se encargue de la gestión de riesgo dentro de la entidad | Al no contar con un comité de riesgos, se recomienda que se designe una persona para la gestión de los riesgos, y que                 |       |

|   |  |  |   |   |   |   |  |
|---|--|--|---|---|---|---|--|
|   |  |  |   |   |   | realice informes y que los presente a la alta gerencia para su abordamiento.  |  |
|   | ¿Existen responsables de riesgos por área de la entidad?   |  | 1 |   | Si existe personal responsable en las áreas de la empresa                 | Capacitar al personal responsable para que tenga el conocimiento sobre los riesgos  |  |
| 3-Definir cultura deseada                 | ¿Existe un Código de ética de la entidad?  |  |   | 1 | La empresa no cuenta con un código de ética                               | Desarrollar un código de ética para el personal de la empresa que tenga en cuenta los valores de la entidad.  |  |
|   | ¿El marco de gestión de riesgos se encuentra adaptado a la cultura de la entidad?                        |  |   | 1 | No se encuentra adaptada a la cultura de la entidad la gestión de riesgos | Definir un marco de gestión de riesgos, que permita definir una cultura por parte de la empresa para gestionar los riesgos y le ayude en la consecución de sus objetivos. |  |
|   | ¿Existe una política de riesgos en la que contemple los valores de comportamiento esperado?              |  |   | 1 | No existe una política en la que se definan los valores de comportamiento | Crear una política en la que se establezcan los valores y la cultura deseada y que le sea transmitido a todo el personal.   |  |
| 4-Demostrar compromisos con valores clave | ¿La alta dirección demuestra su compromiso con valores de la organización a través de su comportamiento? |  |   | 1 | Se demuestra buena voluntad con los valores de la organización            | Seguir transmitiendo dichos valores desde la alta gerencia al resto de la empresa   |  |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM  |   |     |   |   |                                     |   |       |
|--|---|-----|---|---|-------------------------------------|---|-------|
| <b>ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.</b>  |   |     |   |   |                                     |   |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos   |   |     |   |   |                                     |   |       |
| Proceso/Área evaluada:   | Administrativa contable y operativa   |     |   |   |                                     |   |       |
| Fecha:   | 10/9/2023   |     |   |   |                                     |   |       |
| Responsable:   | KATD  |     |   |   |                                     |   |       |
| Cargo:   | Auditor   |     |   |   |                                     |   |       |
| Objetivo:  |   |     |   |   |                                     |   |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en las evaluaciones y llegar hasta un punto efectivo de gestión |   |     |   |   |                                     |   |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable   |   |     |   |   |                                     |   |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.   |   |     |   |   |                                     |   |       |
| 2-Inexistente  |   |     |   |   |                                     |   |       |
| 1-Existe   |   |     |   |   |                                     |   |       |
| N/A: No aplica esta actividad  |   |     |   |   |                                     |   |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación  |   |     |   |   |                                     |   |       |
| Principio  | Pregunta  | N/A | 1 | 2 | Comentario                          | Plan de Acción  | Fecha |
| <b>Gobierno y cultura</b>  |   |     |   |   |                                     |   |       |
| 4-Demostrar compromisos con valores clave  | ¿Se dan a conocer los principios y valores de la entidad al personal y al público en general? |     | 1 |   | Si se hace, pero de forma irregular | Dar a conocer los valores y principios de forma recurrente al personal, por lo menos cada semestre. |       |



| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM  |  |     |   |   |   |  |       |
|--|--|-----|---|---|---|--|-------|
| ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.   |  |     |   |   |   |  |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos   |  |     |   |   |   |  |       |
| Proceso/Área evaluada:   | Administrativa contable y operativa  |     |   |   |   |  |       |
| Fecha:   | 10/9/2023  |     |   |   |   |  |       |
| Responsable:   | KATD   |     |   |   |   |  |       |
| Cargo:   | Auditor  |     |   |   |   |  |       |
| Objetivo:  |  |     |   |   |   |  |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en las evaluaciones y llegar hasta un punto efectivo de gestión |  |     |   |   |   |  |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable   |  |     |   |   |   |  |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.   |  |     |   |   |   |  |       |
| 2-Inexistente  |  |     |   |   |   |  |       |
| 1-Existe   |  |     |   |   |   |  |       |
| N/A: No aplica esta actividad  |  |     |   |   |   |  |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación  |  |     |   |   |   |  |       |
| Principio  | Pregunta   | N/A | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción   | Fecha |
| <b>Gobierno y cultura</b>  |  |     |   |   |   |  |       |
| 5-Atrae, Desarrolla y retiene a profesionales capacitados  | ¿Existe un sistema de compensación justo respetando la diversidad y los derechos humanos?              |     | 1 |   | Si existe un sistema de compensación respetando las leyes                     | Mantener las compensaciones siempre respetando los derechos del personal   |       |
|  | ¿El personal para la gestión de riesgos posee los conocimientos para realizar bien su trabajo?         |     |   | 1 | Se requiere un personal designado para gestión de riesgos                     | Designar personal para la gestión de riesgos y que estos cuenten con los conocimientos necesarios para tal función |       |
|  | ¿Los objetivos del personal de gestión de riesgos se alinean con los de la función ERM?                |     |   | 1 | No se cuenta con objetivos ya que no se tiene personal asignado para este fin | Elaborar un plan que contemple objetivos, estrategias de gestión de riesgos en base a la función ERM               |       |
|  | ¿Existe un plan de sucesión para puestos importantes de la gestión de riesgos?                         |     |   | 1 | No se cuenta con un plan para puestos de la gestión de riesgos                | Establecer un plan que contemple la sucesión de cargos importantes de la gestión de riesgos                        |       |
| <b>Estrategia y objetivos</b>  |  |     |   |   |   |  |       |
| 6-Analizar contexto empresarial  | ¿Existe un plan documentado y aprobado por el consejo administrativo?                                  |     |   | 1 | No existe un plan documentado al no tener un consejo de administración        | Establecer un plan estratégico documentado para la alta dirección que permita la consecución de sus objetivos.     |       |
|  | ¿El registro de riesgos considera factores internos y externos que afecten los objetivos y estrategia? |     |   | 1 | No se posee un registro de riesgos, únicamente correos electrónicos           | Elaborar un registro de riesgos que contemple factores internos y externos   |       |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM  |  |     |   |   |   |   |       |
|--|--|-----|---|---|---|---|-------|
| ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.   |  |     |   |   |   |   |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos   |  |     |   |   |   |   |       |
| Proceso/Área evaluada:   | Administrativa contable y operativa  |     |   |   |   |   |       |
| Fecha:   | 10/9/2023  |     |   |   |   |   |       |
| Responsable:   | KATD   |     |   |   |   |   |       |
| Cargo:   | Auditor  |     |   |   |   |   |       |
| Objetivo:  |  |     |   |   |   |   |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en las evaluaciones y llegar hasta un punto efectivo de gestión |  |     |   |   |   |   |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable   |  |     |   |   |   |   |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.   |  |     |   |   |   |   |       |
| 2-Inexistente  |  |     |   |   |   |   |       |
| 1-Existe   |  |     |   |   |   |   |       |
| N/A: No aplica esta actividad  |  |     |   |   |   |   |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación  |  |     |   |   |   |   |       |
| Principio  | Pregunta   | N/A | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción  | Fecha |
| Estrategia y objetivos   |  |     |   |   |   |   |       |
| 6-Analizar contexto empresarial  | ¿La información sobre los factores externos es analizada para determinar riesgos emergentes o cambios importantes para la entidad? |     | 1 |   | Noticias permiten evaluar potenciales cambios externos                        | N/A   |       |
|  | ¿La información sobre los factores internos es analizada para determinar riesgos emergentes o cambios importantes para la entidad? |     |   | 1 | No se analiza información sobre posibles factores internos                    | Realizar un análisis de los factores internos para determinar riesgos emergentes  |       |
| 7-Definir apetito al riesgo  | ¿Existe un documento autorizado de la declaración del apetito al riesgo?   |     |   | 1 | No se ha realizado anteriormente una declaración formal del apetito al riesgo | Elaborar una declaración formal del apetito al riesgo que sea autorizada por la alta gerencia, en base al análisis de los objetivos estratégicos, valores, misión y visión de la empresa. |       |
|  | ¿La definición del apetito al riesgo es facultad exclusiva del consejo administrativo?   |     |   | 1 | No se posee consejo administrativo  | De definir como función de determinar el apetito al riesgo a la alta dirección  |       |
|  | ¿Es promovido el conocimiento del apetito al riesgo entre la alta dirección y el personal encargado de gestionar riesgo?           |     |   | 1 | No se promueve directamente   | Promover el conocimiento del apetito al riesgo al personal encargado, por medio de reuniones con la alta gerencia.  |       |
|  | ¿Es considerado el apetito al riesgo al tomar decisiones?  |     |   | 1 | Se hacen análisis cuando surgen los riesgos                                   | Realizar análisis en base a informes donde se evalué la severidad del riesgo y evaluar si está acorde al apetito de riesgo establecido por la empresa.                                    |       |



|  |  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|--|---|--|---|
|  |  |  |  |   | la tolerancia al riesgo en los procesos clave          |   |
|  | ¿Se da seguimiento al cumplimiento de los niveles de tolerancia al riesgo? |  |  | 1 | No se tienen niveles definidos de tolerancia al riesgo | Realizar un análisis para poder establecer los niveles que la empresa tolerara de riesgo. |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM  |   |     |   |   |   |   |       |
|--|---|-----|---|---|---|---|-------|
| ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.   |   |     |   |   |   |   |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos   |   |     |   |   |   |   |       |
| Proceso/Área evaluada:   | Administrativa contable y operativa   |     |   |   |   |   |       |
| Fecha:   | 10/9/2023   |     |   |   |   |   |       |
| Responsable:   | KATD  |     |   |   |   |   |       |
| Cargo:   | Auditor   |     |   |   |   |   |       |
| Objetivo:  |   |     |   |   |   |   |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en las evaluaciones y llegar hasta un punto efectivo de gestión |   |     |   |   |   |   |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable   |   |     |   |   |   |   |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.   |   |     |   |   |   |   |       |
| 2-Inexistente  |   |     |   |   |   |   |       |
| 1-Existe   |   |     |   |   |   |   |       |
| N/A: No aplica esta actividad  |   |     |   |   |   |   |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación  |   |     |   |   |   |   |       |
| Principio  | Pregunta  | N/A | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción  | Fecha |
| Desempeño  |   |     |   |   |   |   |       |
| 10-Identificar riesgo  | ¿Existe una revisión y actualización periódica de los procesos establecidos para la gestión de riesgos? |     |   | 1 | No existe una revisión, ni actualización de procesos para gestionar riesgos                   | Implementar revisiones y actualizaciones periódicas por lo menos cada tres meses para gestionar riesgos   |       |
|  | ¿Se evalúa si el desempeño se encuentra dentro del rango de tolerancia establecido?                     |     |   | 1 | No se tienen definido una tolerancia al riesgo anteriormente                                  | Determinar cuál es el nivel de tolerancia que la empresa puede soportar y que el personal designado para la gestión de riesgo realice las evaluaciones si el desempeño se encuentra dentro del nivel de tolerancia. |       |
|  | ¿Existen procesos para identificar riesgos y oportunidades que impacten los objetivos del negocio?      |     |   | 1 | Los riesgos se identifican una vez suceden  | Crear procesos para la identificación de los riesgos por ejemplo por medio de flujogramas para las áreas principales  |       |
|  | ¿Existe una evaluación e identificación periódica de riesgos mínimo semestralmente?                     |     |   | 1 | No existe evaluación ni identificación de riesgos   | Establecer con cuanta periodicidad se evaluarán e identificarán los riesgos   |       |
|  | ¿Existe una taxonomía de riesgos para realizar categorías de los mismos?                                |     |   | 1 | Se tienen identificados los riesgos y se dejan documentados por medio de correos electrónicos | Establecer una estructura adecuada para categorizarlos y que permita tener una consolidación de estos riesgos   |       |

|                                |  |  |  |  |   |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|--|---|--|--|--|
|                                | ¿Existen indicadores que permitan identificar riesgos emergentes o con cambios en su calificación de riesgo? |  |  |  | 1 | No existen ningún tipo de indicadores en la empresa que permitan identificar sus cambios en la calificación de riesgo. | Capacitar al personal responsable de la gestión de riesgos para que desarrolle indicadores de riesgos y se puedan identificar cambios en su calificación       |  |
| 11-Evaluar gravedad del riesgo | ¿Existe una evaluación del impacto y probabilidad con criterios homogéneos preestablecidos?                  |  |  |  | 1 | No existe una evaluación por parte de la empresa del impacto de los riesgos  | Realizar evaluaciones de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos tomando como referencia la matriz de riesgo sugerida, por lo menos cada trimestre |  |
|                                | ¿Se cuantifica de ser posible el impacto económico de los riesgos?   |  |  |  | 1 | No se realiza una cuantificación del impacto en lo económico en la empresa   | Realizar análisis de cuanto impactan los riesgos en materia económica a la empresa   |  |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM   |  |     |   |   |   |  |       |
|---|--|-----|---|---|---|--|-------|
| <b>ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.</b>   |  |     |   |   |   |  |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos  |  |     |   |   |   |  |       |
| Proceso/Área evaluada:  | Administrativa contable y operativa  |     |   |   |   |  |       |
| Fecha:  | 10/9/2023  |     |   |   |   |  |       |
| Responsable:  | KATD   |     |   |   |   |  |       |
| Cargo:  | Auditor  |     |   |   |   |  |       |
| Objetivo:   |  |     |   |   |   |  |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en la evaluación y llegar hasta un punto efectivo de gestión |  |     |   |   |   |  |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable  |  |     |   |   |   |  |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.  |  |     |   |   |   |  |       |
| 2-Inexistente   |  |     |   |   |   |  |       |
| 1-Existe  |  |     |   |   |   |  |       |
| N/A: No aplica esta actividad   |  |     |   |   |   |  |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación   |  |     |   |   |   |  |       |
| Principio   | Pregunta   | N/A | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción   | Fecha |
| Desempeño   |  |     |   |   |   |  |       |
| 11-Evaluar gravedad del riesgo  | ¿Se considera el impacto del riesgo reputacional?                                      |     |   | 1 | No se toma en cuenta el impacto del riesgo reputacional por sucesos que se dan con los clientes | Medir el impacto de la ocurrencia de un riesgo reputacional y buscar minimizar la ocurrencia de estos riesgos                                |       |
| 12-Priorizar riesgos  | ¿Existe una priorización de riesgos en base a su impacto y probabilidad de ocurrencia? |     |   | 1 | En la empresa no se realiza la priorización de riesgos  | Realizar el proceso de priorización tomando de base el modelo de identificación de riesgos y priorizándolo a través de la matriz de riesgos. |       |

|  |  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|--|---|--|--|--|
|  | ¿Los riesgos son representados mediante una matriz o mapa de riesgos que habilite su priorización? |  |  | 1 | La empresa no cuenta con matrices, ni mapas de riesgos que ayuden a priorizarlos | Realizar la priorización de los riesgos mediante la elaboración de matrices de riesgos tomando como sugerencia el modelo que se proporciona                                |  |
|  | ¿Existe un seguimiento que la severidad de los riesgos cumple con la tolerancia al riesgo?         |  |  | 1 | No se posee seguimiento  | Realizar un seguimiento a través de una matriz de riesgos en donde se identifiquen aquellos que superen la tolerancia, para poder implementar respuestas a dichos riesgos. |  |
| 13-Implementar respuesta a los riesgos | ¿Existen planes definidos para responder a los riesgos identificados?                              |  |  | 1 | No se tienen planes formalizados, se gestionan según ocurrencia                  | Definir planes de acción para responder a riesgos identificados tomando de base la identificación de controles sugerida  |  |
|  | ¿Existe un responsable asignado para gestionar cada riesgo identificado con fecha de ejecución?    |  |  | 1 | No se posee  | El personal ha designar para gestionar los riesgos será el encargado de establecer la fecha de ejecución de los planes de acción.  |  |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM   |  |     |   |   |   |   |       |
|---|--|-----|---|---|---|---|-------|
| ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.  |  |     |   |   |   |   |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos  |  |     |   |   |   |   |       |
| Proceso/Área evaluada:  | Administrativa contable y operativa  |     |   |   |   |   |       |
| Fecha:  | 10/9/2023  |     |   |   |   |   |       |
| Responsable:  | KATD   |     |   |   |   |   |       |
| Cargo:  | Auditor  |     |   |   |   |   |       |
| Objetivo:   |  |     |   |   |   |   |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en la evaluación y llegar hasta un punto efectivo de gestión |  |     |   |   |   |   |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable  |  |     |   |   |   |   |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.  |  |     |   |   |   |   |       |
| 2-Inexistente   |  |     |   |   |   |   |       |
| 1-Existe  |  |     |   |   |   |   |       |
| N/A: No aplica esta actividad   |  |     |   |   |   |   |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación   |  |     |   |   |   |   |       |
| Principio   | Pregunta   | N/A | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción  | Fecha |
| Desempeño   |  |     |   |   |   |   |       |
| 14-Desarrollar una visión a nivel de cartera  | ¿Existe un inventario de riesgos centralizado a nivel de unidad de negocio?                                      |     |   | 1 | No se posee   | Elaborar inventario de riesgos por unidad de negocio tomando de base el modelo sugerido   |       |
|   | ¿Se evalúa que los riesgos de cada unidad de negocio tengan interdependencia para obtener una visión de cartera? |     |   | 1 | No se realiza evaluación  | Capacitar al encargado de la gestión de riesgos para que realice análisis sobre la visión a nivel de cartera del inventario de riesgo para determinar la interdependencia de los mismos   |       |
|   | ¿Existe un inventario de riesgos centralizado a nivel de entidad?  |     |   | 1 | No se posee   | Elaborarlo tomando de base el inventario de riesgos propuesto.  |       |
| Monitoreo y Revisión  |  |     |   |   |   |   |       |
| 15-Evaluar cambios significativos   | ¿Existe monitoreo periódico de cambios en el contexto empresarial que puedan impactar los objetivos de negocio?  |     |   | 1 | No existe monitoreo   | Realizar reuniones por lo menos 2 veces al año, en el que se analicen los cambios más significativos en el desarrollo de los servicios y como estos impactan de forma positiva o negativa la continuidad de las operaciones del negocio.  |       |
|   | ¿Existe actualización del inventario de riesgos considerando cambios en contexto empresarial?                    |     |   | 1 | No se tiene inventario de riesgos formales se actualiza según ocurran | Tomar de base los puntos abordados en el apartado anterior y los cuales se deben dejar en un documento firmado, y que este sirva para realizar y mantener actualizado el inventario de riesgos según los cambios del contexto empresarial |       |
|   | ¿Existen reuniones con comité de riesgos para actualizar perfil de riesgo de la entidad?                         |     |   | 1 | Se tienen reuniones al ocurrir los riesgos                            | Programar reuniones con alta gerencia para revisar perfil de riesgos de la empresa.   |       |

|   |   |  |  |  |   |  |
|---|---|--|--|--|---|--|
| 16-Revisar riesgo y desempeño                 | ¿Se revisa el grado de desempeño de los principales objetivos establecidos?       |  |  | No se posee seguimiento documentado          | Realizar reuniones por lo menos 2 veces al año, en el que se analice grado de desempeño y cumplimiento de los principales objetivos de la empresa y en la que se aborden medidas de acción en caso no se estén cumpliendo conforme a lo establecido |  |
| 17-Perseguir mejora de la gestión empresarial | ¿Se realizan revisiones al marco de gestión de riesgos utilizado?                 |  |  | No se realizan revisiones al marco           | Solicitar al menos una vez al año, mediante consultoría la revisión del marco de gestión de riesgos adoptado.   |  |
|   | ¿Existen mejoras significativas en la gestión de riesgos en los últimos 12 meses? |  |  | Se tiene mejoras, pero no muy significativas | Trazar objetivos para superar la gestión actual y que el grado de cumplimiento de estos objetivos se revise en las reuniones anuales y que estas sirvan para realizar mejoras en la gestión.  |  |

| AUTOREVISIÓN DE COMPONENTES DE COSO ERM   |  |                                     |   |   |   |  |       |
|---|--|-------------------------------------|---|---|---|--|-------|
| ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V.  |  |                                     |   |   |   |  |       |
| Cuestionario para evaluación del sistema de Gestión de Riesgos  |  |                                     |   |   |   |  |       |
| Proceso/Área evaluada:  |  | Administrativa contable y operativa |   |   |   |  |       |
| Fecha:  |  | 10/9/2023                           |   |   |   |  |       |
| Responsable:  |  | KATD                                |   |   |   |  |       |
| Cargo:  |  | Auditor                             |   |   |   |  |       |
| Objetivo:   |  |                                     |   |   |   |  |       |
| Efectuar una auto revisión periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, que permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas, con el fin de lograr mejores calificaciones en la evaluación y llegar hasta un punto efectivo de gestión |  |                                     |   |   |   |  |       |
| A continuación, encontrará una serie de preguntas como guía para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área Administrativo Contable  |  |                                     |   |   |   |  |       |
| En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan con base en los siguientes criterios.  |  |                                     |   |   |   |  |       |
| 2-Inexistente   |  |                                     |   |   |   |  |       |
| 1-Existe  |  |                                     |   |   |   |  |       |
| N/A: No aplica esta actividad   |  |                                     |   |   |   |  |       |
| Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación   |  |                                     |   |   |   |  |       |
| Principio   | Pregunta   | N/A                                 | 1 | 2 | Comentario  | Plan de Acción   | Fecha |
| Información y comunicación  |  |                                     |   |   |   |  |       |
| 18-Aprovechar información y tecnología  | ¿Existe acceso a información sobre riesgos para miembros del comité de riesgos favoreciendo el desempeño de sus actividades?           |                                     |   | 1 | No se posee comité de riesgos                         | incluir en la descripción de funciones que el encargado de riesgos este al tanto de todo lo relacionado a los riesgos, con el fin de que se le facilite la información para el desempeño de sus actividades.   |       |
|   | ¿Posee una herramienta informática de ERM?   |                                     |   | 1 | No se posee software                                  | Utilizar herramienta de Excel para poder gestionar riesgos, tomando de base los modelos que se proporcionan en este trabajo, que incluyen la identificación de riesgos, controles, consolidando en la matriz de riesgo y como último punto el inventario de riesgos. |       |
|   | ¿El personal de primer y segunda línea tiene acceso a la herramienta para analizar, cargar y reportar riesgos bajo su responsabilidad? |                                     |   | 1 | No se tiene software por lo tanto no se tienen acceso | Utilizar herramientas de almacenamiento como por ejemplo la nube, en la que estén las herramientas recomendadas anteriormente y que el personal de la alta gerencia pueda cargar y reportar riesgos bajo su responsabilidad.   |       |
| 19-Comunicar información sobre riesgos  | ¿Los flujos de aprobación y reporte de información en material de riesgo están claramente establecidos?                                |                                     | 1 |   | Se tiene flujos de reportería definidos               | N/A  |       |

|  |  |  |  |   |   |   |  |
|--|--|--|--|---|---|---|--|
|  | ¿Se reportan periódicamente los principales riesgos al consejo de administración a través de la comisión de auditoría? |  |  |   | Se reportan los riesgos por medio de supervisores de áreas    | N/A   |  |
| 20- Informar sobre riesgo, cultura y desempeño | ¿Existen reportes sobre riesgos para los diferentes niveles organizativos de la entidad?                               |  |  | 1 | Únicamente existen correos electrónicos, no reportes formales | Solicitar que encargados de gestión de riesgos elaboren reportes documentados, para ser abordados en las reuniones de la alta gerencia.                         |  |
|  | ¿Existe un reporte a nivel cualitativo y cuantitativo de los principales riesgos?                                      |  |  | 1 | No se poseen reportes documentados                            |   |  |
|  | ¿Existen reportes de riesgos materializados e impacto real sobre los objetivos de la entidad?                          |  |  | 1 | Se tienen correos electrónicos                                | Elaborar el reporte de riesgos materializados para realizar reuniones virtuales para analizar riesgos y abordar los planes de acción para minimizar el impacto. |  |

|  |   |  |             |     |                                    |  |  |
|--|---|--|-------------|-----|------------------------------------|--|--|
| 20- Informar sobre riesgo, cultura y desempeño                     | ¿Existen reportes sobre la cultura de gestión de riesgos? |  |             |     | No se poseen reportes documentados | Elaborar objetivos con respecto superar la actual cultura de gestión de riesgos y realizar reportes sobre el grado de avance en la implementación que se abordaran en las reuniones de la alta gerencia, |  |
| <b>Suma</b>  |   |  | 16          | 51  | <b>67</b>                          |  |  |
| <b>Puntos</b>  |   |  | 16          | 102 | <b>118</b>                         |  |  |
| <b>Valoración de la gestión de riesgos aplicando COSO ERM 2017</b> |   |  | <b>1,76</b> |     |                                    |  |  |

| Criterios de calificación   | Rango de Evaluación |      |
|-----------------------------|---------------------|------|
| Efectivo                    | 4,1                 | 5,00 |
| Cumplimiento Básico-Táctico | 3,1                 | 4,00 |
| En Proceso                  | 2,1                 | 3,00 |
| Crítico y Reactivo          | 1,1                 | 2,00 |

### Diagnóstico

Crítico y reactivo

1. Los procedimientos para revisar el desempeño de la Gestión de Riesgos se encuentran en desarrollo.
2. No existe entrenamiento formal en los procesos para revisar el desempeño de la Gestión de Riesgos.
3. No existe comunicación sobre los procesos para medir el desempeño de la Gestión de Riesgos.
4. No hay definición de responsabilidades sobre los procesos de revisión del desempeño de la Gestión de Riesgos.
5. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, las no conformidades de los procesos de revisión del desempeño de la Gestión de Riesgos son muy probables.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos de la investigación se concluye que:

- La Entidad Objeto de Estudio S.A. de C.V. no cuenta con un sistema de gestión de riesgos eficiente que ayude a la identificación de riesgos antes de que estos se materialicen, puesto que actualmente se encuentra en un estado reactivo.
- La Entidad Objeto de Estudio S.A. de C.V. se encuentra en un proceso de mejoría en su gestión de riesgos, por lo tanto, no cuenta con un servicio de auditoría interna que evalúe su gestión de forma periódica.
- La Entidad Objeto de Estudio S.A. de C.V. no cuenta con una normativa bien definida para gestionar sus riesgos.
- La Entidad Objeto de Estudio S.A. de C.V. no cuenta con un sistema de auto revisiones periódicas de riesgos y controles para evaluar la gestión de riesgos y por lo tanto es necesario que se busque una opinión externa acerca de la gestión de riesgo a implementar.

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriores se generan las siguientes recomendaciones a fin de poder mejorar su gestión de riesgos actuales:

- Implementar un sistema de gestión de riesgos que permita las auto revisiones periódicas de riesgos y controles.
- Contar con un servicio de tercerización de auditoría interna para iniciar con la evaluación del sistema de gestión de riesgos de forma periódica.
- Definir la normativa para desarrollar una adecuada gestión de riesgos y controles.
- Adoptar la guía de evaluación de auto revisiones periódicas propuesto para las áreas administrativo-contable y operativa-colecturía, basada en la normativa COSO ERM

## BIBLIOGRAFÍA

- academy, F. c. (04 de 2023). <https://financiacrimeacademy.org/>. Obtenido de <https://financiacrimeacademy.org/es/tecnicas-de-control-de-riesgos-preventivas-correctivas-directivas-y-de-deteccion-pcdd/>
- Asana, T. (05 de 12 de 2022). [www.asana.com](http://www.asana.com). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/risk-register>
- Auditool. (03 de 02 de 2014). [www.auditool.org](http://www.auditool.org). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/los-servicios-de-aseguramiento-y-la-gestion-de-riesgos>
- Auditool. (01 de 02 de 2017). [www.auditool.org](http://www.auditool.org). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/apetito-de-riesgo-que-es-y-como-delimitarlo>
- Auditool. (22 de 12 de 2020). [www.auditool.org](http://www.auditool.org). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-apetito-de-riesgo-y-la-tolerancia-al-riesgo-lo-que-todo-auditor-debe-saber>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA. (12 de 2022). Obtenido de BCR.GOB.SV: <https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/7826752460f207e8cc67cc88f31017bd.pdf>
- EDH, Z. E. (25 de 08 de 2017). *TECOLOCO.COM*. Obtenido de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/modelo-de-contratacion-outsourcing-o-externa.aspx>
- IAI, I. d. (04 de 2023). *IAI EL SALVADOR*. Obtenido de [www.iaielsalvador.org](http://www.iaielsalvador.org): <https://www.iaielsalvador.org/nosotros/>

IIA, T. (07 de 2020). *www.theiia.org*. Obtenido de

<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

PWC. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño*.

Instituto de Auditores Internos de España.

SumUp. (04 de 2023). *www.sumup.com*. Obtenido de [https://www.sumup.com/es-](https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/outsourcing/)

[es/facturas/glosario/outsourcing/](https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/outsourcing/)

The AII, T. I. (Enero de 2017). MIPP, Marco Internacional para la Practica Profesional

de la Auditoria Interna. Lake Mary, Florida, Estados Unidos. Obtenido de

<https://classroom.google.com/c/NTQzMzM5MjA3Mjg3/m/NTQzNjA3MDYyNDU3/details>

UJMD, R. B. (04 de 2023). *biblioteca.ujmd.edu.sv*. Obtenido de

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLM0000582/C1.pdf>

Asamblea Legislativa de la república de El Salvador. (30 de junio de 1972). Código de

Trabajo, San Salvador, Obtenido de:

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7C8AAACD-37E0-418F-B378-D1435C79B361.pdf>

Asamblea Legislativa de la república de El Salvador. (03 de diciembre de 1953). Ley del

Seguro Social, San Salvador, Obtenido de:

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/2906A192-F8D6-43AB-B0EA-176C179D5BEC.pdf>

Asamblea Legislativa de la república de El Salvador. (20 de diciembre de 2022). Ley

Integral de Pensiones, San Salvador, Obtenido de:

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/A9944821-0312-41D7-B69D-1A8CDB6D2871.pdf>

Deloitte Touch Tohmatsu Limited (2021). Reporte Global sobre Servicios

Compartidos y Outsourcing 2021, Obtenido de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/strategy/2021/Reporte-Servicios-Compartidos-Outsourcing-2021.pdf>

# ANEXO

## **ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento con el objeto de conocer la forma en que la empresa gestiona los riesgos actuales para generar un diagnóstico que contribuya a la identificación de oportunidades de mejora.

Universidad de El Salvador  
Facultad de ciencias económicas  
Escuela de Contaduría Pública



### **“APLICACIÓN DE AUTOREVISIONES PERIÓDICAS DE RIESGOS Y CONTROLES EN UNA ENTIDAD DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

**Dirigido a:** Supervisor de procesos y cumplimiento.

**Objetivo:** Conocer la forma en que la entidad objeto de estudio gestiona sus riesgos actualmente.

**Propósito:** Generar un diagnóstico sobre la actual gestión de riesgos que permita contribuir a la identificación de oportunidades de mejora.

1. ¿Promueven el cumplimiento de objetivos dando a conocer los valores y principios al personal?

**ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

**Si, se hace, pero no al 100% si no que un 50%**

2. ¿Con cuanta periodicidad se comunican al personal los objetivos?

Diaria

Semanal

Mensual

Anual

Otra: **Probablemente trimestralmente**

3. ¿Utiliza alguna metodología para la gestión de riesgos?

Coso ERM

Coso Tradicional

Otro. (explique) **No se utiliza ninguno**

4. ¿De qué forma identifican los riesgos de la empresa?

Seguimiento de datos

Entrevistas

Indicadores clave

Análisis de proceso

Talleres de Trabajo

**Analizamos los procesos, pero esto se da cada vez que surge una dificultad.**

5. ¿Posee un documento físico o electrónico en el cual se detallen los riesgos identificados?

**No**

**ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

6. ¿Se ha tenido algún caso en que se haya materializado un riesgo no identificado?

Explique

**Si, se han materializado algunos, más que todo en el área de colecturía, porque ha habido robos.**

7. ¿Con que frecuencia se aplican auto revisiones de los riesgos identificados?

**Diaria**

Semanal

Mensual

Anual

Otra: \_\_\_\_\_

**Mas que todo es en el área de colecturía ese es un control diario.**

8. ¿Cuentan con actividades de control para minimizar los riesgos identificados?

**Si se cuentan con actividades de control. Se hace una supervisión del trabajo realizado por el trabajo del encargado de caja se le revisa lo que cobro en el día.**

9. ¿Cuentan con manual de control interno?

**No se cuenta con eso.**

10. ¿Con que frecuencia se aplican auto revisiones a sus controles internos?

Diaria

Semanal

Mensual

Anual

Otra: **Se puede decir que semestralmente**

11. ¿Al identificar nuevos riesgos por parte de las gerencias operativas a quien se le comunica?

**Al ser una empresa pequeña, se le informa al mismo gerente lo que está ocurriendo y él toma las decisiones.**

**ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

12. ¿A su criterio existe la necesidad del apoyo de una unidad de auditoría interna?

Explique

**Sería bueno tenerla, ayudaría mucho al control de actividades más que todo financiero. No se ha visto la necesidad anteriormente.**

13. ¿A su criterio, si la implementación de auto revisiones fuese de forma periódica espera que exista un cambio significativo en la gestión de riesgos actual? Explique

**Si ayudara mucho, mejoraría más que todo en el área de colecturía que es la que tiene mayor riesgo.**

## **ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

Universidad de El Salvador  
Facultad de ciencias económicas  
Escuela de Contaduría Pública



### **“APLICACIÓN DE AUTOREVISIONES PERIÓDICAS DE RIESGOS Y CONTROLES EN UNA ENTIDAD DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

**Dirigido a:** Gerente General.

**Objetivo:** Conocer la forma en que la entidad objeto de estudio gestiona sus riesgos actualmente.

**Propósito:** Generar un diagnóstico sobre la actual gestión de riesgos que permita contribuir a la identificación de oportunidades de mejora.

1. ¿Promueven el cumplimiento de objetivos dando a conocer los valores y principios al personal?

**Si, se dan a conocer a través de reuniones virtuales.**

**ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

2. ¿Con cuanta periodicidad se comunican al personal los objetivos?

Diaria

Semanal

Mensual

**Anual**

Otra:

3. ¿Utiliza alguna metodología para la gestión de riesgos?

Coso ERM

Coso Tradicional

Otro. (explique) **Actualmente no.**

4. ¿De qué forma identifican los riesgos de la empresa?

Seguimiento de datos

**Entrevistas**

Indicadores clave

**Análisis de proceso**

Talleres de Trabajo

**Con personal clave nada más.**

5. ¿Posee un documento físico o electrónico en el cual se detallen los riesgos identificados?

**Solo se tienen correos, no se ha dejado un documento**

**ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

6. ¿Se ha tenido algún caso en que se haya materializado un riesgo no identificado?

Explique

**Se tuvo un problema hace tres o cuatro años, ha sido el único. Una persona que estaba en el área de colecturía logro extraer cierta cantidad de dinero.**

7. ¿Con que frecuencia se aplican auto revisiones de los riesgos identificados?

Diaria

Semanal

Mensual

**Anual**

Otra: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuentan con actividades de control para minimizar los riesgos identificados?

**Hay supervisiones.**

9. ¿Cuentan con manual de control interno?

**Si hay una manual pero esta desactualizado.**

10. ¿Con que frecuencia se aplican auto revisiones a sus controles internos?

Diaria

Semanal

Mensual

Anual

Otra: **El manual esta desactualizado, ya que desde hace más dos años no se revisa.**

11. ¿Al identificar nuevos riesgos por parte de las gerencias operativas a quien se le comunica?

**Se le comunica a mi persona y de ahí se toman decisiones.**

12. ¿A su criterio existe la necesidad del apoyo de una unidad de auditoría interna?

Explique

**ANEXO 1: Entrevista realizada al supervisor de procesos y cumplimiento.**

**Sería bueno.**

13. ¿A su criterio, si la implementación de auto revisiones fuese de forma periódica espera que exista un cambio significativo en la gestión de riesgos actual? Explique.

**Si se espera.**

## **ANEXO 2: Narrativa de procesos.**

Narrativas de procesos elaboradas para comprender el funcionamiento del área administrativa-contable y área operativa identificando entradas, salidas, cargos, funciones y niveles de autorización por cada uno de los procesos más importantes que comprenden dichas áreas

### **Narrativa de Procesos.**

**Cliente:** Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.

**Proyecto:** Consultoría de la Gestión de Riesgos

**Periodo:** Marzo a Julio 2023

#### **1. Área administrativo contable**

Proceso de contratación de Recursos Humanos

La entidad en estudio, S.A. de C.V., se creó en 2008 como una pequeña empresa que estableció servicios de outsourcing de colecturía a empresas distribuidoras de energía eléctrica enfocados en la calidad y excelencia en la atención al cliente.

Por lo que busca cumplir sus objetivos en enero del 2023 y evalúa contratar servicios de consultoría para evaluar la gestión de riesgos, se necesita conocer el proceso que la entidad emplea al contratar personal.

El proceso inicial en el departamento de recursos humanos comienza identificando una necesidad de recursos humanos, si existe, debe estar autorizada para poder contratar al proveedor de pruebas del polígrafo, luego elaborar el perfil del candidato o aspirante a

## **ANEXO 2: Narrativa de procesos.**

obtener una plaza, en cualquiera de las áreas de la empresa o en el área que este solicitando contratación de personal, dando paso al proceso de publicar ya sea en medios tradicionales como periódicos, sitios web de bolsas de trabajo, así como en las redes sociales de la entidad, tras ver las publicaciones en los diferentes medios.

En caso de las solicitudes no reúnan los requisitos mínimos el proceso finaliza para esas solicitudes, para el caso de las solicitudes que, si cumplen con el perfil buscado, se procede convocar a los aspirantes.

Una vez establecido el contacto con el posible aspirante, se agenda una entrevista virtualmente con más detalles de lo que la empresa busca en el perfil del candidato y se realizan las diferentes pruebas según el área al que el aspirante intenta aplicar, se establece una fecha para responder de sus evaluaciones, si las aprueba pasa a realizar una prueba denominada polígrafo, si el aspirante no logra obtener la calificación requerida se termina.

En este punto adicionalmente la entidad tiene ya un convenio con un proveedor de servicio para realizar exámenes de polígrafo para los candidatos que logren avanzar en las siguientes etapas.

Una vez se tienen los resultados de esta última prueba de polígrafo y se haya aprobado por parte del candidato, se procede a notificarle y su posterior contratación, y se procede a realizar trámites de inscripción del nuevo empleado en las diferentes instituciones de seguridad social, así como una respectiva inducción y capacitación.

## **ANEXO 2: Narrativa de procesos.**

### **2. Área administrativo contable**

#### **Proceso de Registro Contable y revisión de información.**

El proceso en el área de contabilidad inicia con la recepción de la información electrónica o física teniendo en cuenta que la mayor parte del tiempo se está adoptando la modalidad de home office, la recepción en mayor media es vía electrónica, seguidamente el área contable clasifica dicha información para poder realizar los distintos registros contables, realizar el proceso de emisión de facturación, recibe también del área de recursos humanos información sobre nuevas contrataciones para que sean incluidas al momento de la elaboración de las planillas de salarios.

En el caso de la emisión de facturación se procede a revisar en el sistema contable cual fue la última cuota que se ha facturado a las empresas que se les brinda el servicio de outsourcing de personal para luego generar la siguiente factura y posteriormente poder generar los registros contables de ingresos, según se tenga establecido en los contratos firmados por ambas entidades, posteriormente a esto se procede a generar los libros de Ventas.

En el caso de las compras se recibe la información, se procede a realizar revisión física de cada uno de los comprobantes y se van registrando en el sistema contable, según corresponde en los rubros en los que se incurrieron en compras, en los casos que se tengan programadas compras o la cancelación de estas sea al crédito, inicialmente se procede a realizar los respectivos registros de provisiones de esas compras, en caso las compras se cancelaron en efectivo se procede a efectuar el registro de estos desembolsos, siempre

## **ANEXO 2: Narrativa de procesos.**

teniendo los documentos respectivos que respalden dichas operaciones, ya sean facturas, comprobantes de crédito, posteriormente se procede a generar el respectivo de compras y los pagos que se encuentran pendientes se procede a efectuar los mandamientos de pagos a realizar a los proveedores.

En el caso de la elaboración de planillas, estas se elaboran quincenalmente, se toma la información que envía el departamento de recursos humanos, en el que detallan los datos de cada uno de los empleados, por ejemplo, permisos solicitados, descuentos de los empleados, hora de entrada y salida según reporte de marcación electrónica de cada una de las agencias en las que se tiene personal asignado, en caso de existir nuevo personal también se incluye en las planillas una vez ya se encuentre creado el expediente y ya se tenga laborado la primera quincena de esos nuevos empleados, se generan planillas de salarios, planillas de ISSS y AFP, seguidamente se procede a la generación de boletas de pagos, se procede a enviar esta información para el posterior aprobación de la gerencia y pago. Se generan los mandamientos de pagos, también se procede a realizar los registros de provisiones en base a los mandamientos de pago y una vez realizados los desembolsos se registran los pagos, seguidamente se realiza revisión de los auxiliares, balance de comprobación, mayorización, para luego proceder a la Elaboración de los Estados Financieros y envió posterior a la máxima autoridad para su aprobación.

## **ANEXO 2: Narrativa de procesos.**

### **3. Área administrativo contable**

#### **Proceso de Toma de decisiones administrativas**

El proceso del área administrativa específicamente el gerente general recibe información en forma de reportes, informes, Estados financieros, mandamientos de pagos, informes de los supervisores de zona que son los encargados de consolidar la información del personal que se encuentra en cada una de las agencias de las empresas de electricidad.

Para el caso de realizar pagos el gerente recibe la información consolidada y los mandamientos de pagos, el gerente procede a analizar y validar la información y si todo está correcto procede a la autorización de pagos.

Para el caso de los informes o reportes de los supervisores de igual manera procede a analizar la información y en caso de dudas procede a comunicarse con dichos supervisores para disipar las dudas en la información presentada, una vez esclarecido todo procede a la toma de decisiones, para el logro de los objetivos.

En el caso de la información financiera el gerente es el encargado de la revisión de la información que genera el departamento de contabilidad, recibe los estados financieros, reportes, procede analizar dicha información para la toma oportuna de decisiones, esta actividad recae sobre el gerente debido a que no se cuenta actualmente con gerencia financiera.

## **ANEXO 2: Narrativa de procesos.**

### **4. Área Operativa**

#### **Proceso de área operativa.**

El proceso en el área operativa o también conocida como colecturía, servicio de Agentes Integrales de atención inicial al cliente, servicios de lectura y notificación, son las áreas que comprenden la operatividad de los servicios que la empresa brinda.

Inicia una vez el departamento de recursos humanos termina el proceso de reclutamiento y se es asignado el nuevo personal a alguna de las áreas anteriormente mencionadas en las empresas de distribución de energía eléctrica del país, se delegan bajo la jefatura de supervisores por área.

Para el caso del área de colecturía el 100% del personal de cajas son asignados por la entidad objeto de estudio a las diferentes agencias de las empresas distribuidoras y consiste principalmente en el cobro de los recibos de energía eléctrica a los clientes, el cajero debe ingresar los datos del recibo al sistema de cobro de la agencia distribuidora de energía, hacer el registro del monto a cobrar por medio de scanner de barra al recibo y posterior cobro ya sea en efectivo o por medio de cheques, al finalizar la jornada según el horario de la agencias el personal de la entidad objeto de estudio procede a realizar el cierre de caja y posterior conteo del efectivo, para realizar entrega al personal designado de la empresa de energía eléctrica que resguardará dicho efectivo en la caja fuerte de la agencia. El supervisor de procesos es el encargado de generar informes sobre irregularidades que ocurran en el área de colecturía.

### **ANEXO 3. Visión, misión y objetivos de la empresa.**

Visión, Misión y objetivos de la entidad objeto de estudio para el entendimiento inicial del negocio y elaboración del caso práctico.

#### **Visión.**

Ser una empresa líder en proveer servicios y soluciones efectivas, en las áreas: Administrativa, Técnica, Comercial y General, comprometida con el desarrollo ético e intelectual que nos constituya en el mejor equipo de trabajo para generar satisfacción a nuestros clientes, mediante la ejecución de servicios especializados y de alta calidad a empresas e instituciones de los distintos sectores económicos.

#### **Misión.**

Somos una empresa íntegra que brinda servicios de calidad y que apoya a nuestros clientes para alcanzar el mayor grado de excelencia en la generación de servicios seguros y confiables.

#### **Objetivos:**

- Ofrecer un servicio integrado y de calidad en la: Recolección de valores, Atención al cliente, toma de lecturas en servicios medidos, notificación de documentos, mensajería, y servicios generales.
- Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes a través de un servicio, seguro y excelente.
- Capacitar a nuestro personal en forma oportuna, con el objetivo de mantener una cultura de servicio de calidad y excelencia.

### **ANEXO 3. Visión, misión y objetivos de la empresa.**

- Resolver problemas y aprovechar oportunidades mediante el cumplimiento de nuestro sistema de valores y aprendizaje continuo.
- Realizar acuerdos y alianzas estratégicas con empresas de misión, visión y valores en concordancia con los nuestros para poder garantizar el logro de nuestra misión, visión y valores