

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**“EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL
MODELO DE MADUREZ PARA UNA ENTIDAD DEDICADA A LA VENTA DE
PRODUCTOS DE FERRETERÍA”**

PRESENTADO POR:

MIGUEL ANTONIO CASTRO GONZÁLEZ

L10802

DICIEMBRE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES CENTRALES

Rector	: Ing. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.
Vicerrectora	: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Vicerrector Administrativo	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario General	: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano de la Facultad de Ciencias Económica	: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licdo. Pedro Javier Rivas Mejía.
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador General de Proceso de Grado	: Msc. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor	:MAFI. Jhony Alexander Argueta Amaya
Tribunal Evaluador	:Lic. Marco Antonio Orellana Orellana :Lic. Martha Eugenia Ávalos de Altamirano :MAFI. Jhony Alexander Argueta Amaya

DICIEMBRE 2023

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

“Primeramente a **Dios Todopoderoso**, por ser el dador de la vida, por protegerme a lo largo de estos años, así como brindarme una familia maravillosa y sobre todo por darme la sabiduría y guiarme durante mi formación académica y permitir alcanzar mí meta. A **mis padres** gracias infinitas por su amor incondicional y apoyo moral, su fe en mí, incluso en momentos difíciles, han sido el pilar de este logro, quienes supieron brindarme su tiempo para escucharme y apoyarme. También a la **Universidad**, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional.”.

Miguel Antonio Castro González

INDICE

i.	RESUMEN EJECUTIVO	i
ii.	INTRODUCCIÓN	ii
	CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO Y MARCO TEÓRICO	1
	1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
	1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
	1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
	1.3.1 OBJETIVO GENERAL	6
	1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
	1.4. MARCO TEÓRICO	6
	1.4.1 ANTECEDENTES	6
	1.4.2. PRINCIPALES DEFINICIONES O CONCEPTOS.....	13
	1.4.3 GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO.....	14
	1.4.4 GENERALIDADES DEL AUDITOR EN EL SECTOR FERRETERO	15
	1.4.5. GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS EMPRESAS FERRETERAS	15
	1.4.6. BASE TÉCNICA.....	17
	1.4.7 BASE LEGAL	18
	CAPITULO II – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
	2.1 TIPO DE ESTUDIO	19
	2.2 UNIDAD DE ANALISIS	20
	2.3 TECNICAS DE INVESTIGACION.....	20
	2.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	20
	2.5 DETERMINACION DE LAS VARIABLES.....	21
	2.6 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	21
	2.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	23
	2.8 DIAGNÓSTICO.....	24
	CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE MADUREZ COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO Y DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ EN SUS PORCEDIMIENTOS.....	27

3.1	GENERALIDADES	27
3.1.1	OBJETIVO	28
3.1.2	ALCANCE	28
3.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
3.3	Diseño del modelo de madurez	29
3.4	Determinación de escala	39
3.5	Expectativa de la empresa para cada nivel de los componentes	40
3.6	Metas para cada componente	40
3.7	Evaluación del nivel de madurez por cada proceso o componente	42
3.8	ANALISIS DE RESULTADOS	50
3.10	Entendimiento de Controles aplicados	58
3.11	Entendimiento del Riesgo	59
3.12	Mapa de calor	60
3.13	Matriz de Riesgo	64
	ANALISIS FINAL	72
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFIA	76
	ANEXOS	77

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Operacionalizacion de variables.....	22
Figura 2 Cronograma de Actividades.....	23
Figura 3 Mapa Mental del Caso Practico.....	29
Figura 4: Elaboración Propia.....	50

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Narrativa de Procesos	39
Tabla 2 Determinación de Escala	40
Tabla 3 Expectativa para cada componente.....	40
Tabla 4 Metas Por Componente.....	42
Tabla 5 Identificación de Controles	58
Tabla 6 Entendimiento de controles	59
Tabla 7 Mapa de calor.....	60
Tabla 8 Probabilidad de riesgo	62
Tabla 9 Impacto del riesgo.....	63
Tabla 10 Matriz de Riesgo	71

i. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo surge luego de observar a las empresas en su búsqueda constante de mejorar el ambiente de control y mantener o agregar valor a sus procesos, con el fin de medir su control interno, se proporciona también una guía denominada modelo de madurez, cual busca medir y reconocer los riesgos que pueden tener los procesos en la entidad.

Se pudo observar que en la entidad ferretera no hay una medición de control interno en los procesos ya establecidos, por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es darle a la entidad una herramienta que ayude a medir el grado de madurez de los procesos, identificando procesos deficientes en términos de control interno y poder ayudar a que sirva de guía de mejora continua.

Para esta investigación se determinó como unidad de análisis a una entidad ferretera ubicada en el área de San Salvador, entidad que será a la cual se le medirá su método de control interno, de sus componentes más importantes o críticos, dando una visión general sobre el ambiente de control y grado su madurez.

Al evaluar el ambiente de control correspondiente a los componentes dentro de las áreas críticas o de mayor valor dentro de la entidad, se concluye que la herramienta si brinda una visión general sobre el nivel de madurez que posee la empresa, así como la factibilidad del uso del modelo como una herramienta de diagnóstico para la gestión de riesgos.

ii. INTRODUCCIÓN

En la globalización, las ferreterías se han visto en un gran crecimiento de sus operaciones, lo cual genera que las entidades busquen controlar los procesos que se realizan, en base a eso esta investigación busca realizar una evaluación del nivel de madurez en sus procesos productivos, así como la identificación de deficiencia en los componentes.

El presente documento busca describir los aspectos cualitativos del problema, la identificación, el origen, y efectos de la situación actual de la problemática abordada. Además, se presenta una reseña teórica-técnica y legal de los aspectos que tienen relación con la investigación, incluyendo brevemente antecedentes importantes y generalidades conexas a la aplicación un modelo de madurez.

A continuación, se describen los capítulos que conforman el trabajo:

El capítulo I detalla el planteamiento y formulación del problema que da paso a la investigación sobre en qué medida afecta la no incorporación de un modelo de madurez en el ambiente de control, en el aumento del valor y la mejora continua de los procesos de gestión de riesgos en la organización, así como el planteamiento de un objetivo general y tres específicos, que integran el propósito de la investigación y resultados deseados, un marco teórico donde se abordan elementos como: antecedentes, conceptos, generalidades, base técnica y legal que rige la actividad de la auditoría interna.

El capítulo III determina el tipo de estudio hipotético analítico utilizado en la investigación, la identificación de las unidades de análisis, técnicas recopilación de datos, además, contiene la determinación y operacionalización de las variables, cronograma de actividades, herramienta utilizada para la calendarización de la investigación, un diagnóstico de la situación actual y

posterior a ello, recomendaciones que vayan de la mano con el tema de la auditoría interna y objetivos planteados en la investigación.

El capítulo III presenta el desarrollo del caso práctico planteado para evaluación del ambiente de control interno mediante el modelo de madurez para una entidad dedicada a la venta de productos de ferretería, determinando inicialmente el modelo a utilizar, determinación de escalas, áreas de procesos, descripción de los procesos, áreas a mejorar, informe de conclusiones y resultados, y recomendación de realizar revisiones periódicas, finalmente se hará un análisis final detallando los resultados obtenidos para su posterior presentación a las partes interesadas.

Finalmente se proporcionan las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación realizada, la bibliografía utilizadas como fuente documental y anexos como parte complementación del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO Y MARCO TEÓRICO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realización de trabajos de auditoría interna en El Salvador ha sido vinculada con los profesionales de la contabilidad, bajo un enfoque de revisión de información financiera, errores de normativas contables y verificación de obligaciones tributarias.

Es a partir de la fundación del Instituto de Auditores Internos de El Salvador, que se consolidan las funciones y roles a desempeñar por el auditor interno, cuya misión principal es promover las prácticas profesionales de la Auditoría Interna, poniendo a disposición programas de formación y actualización de conocimientos a los auditores en el desempeño de sus encargos, dicho instituto está asociado a organizaciones internacionales como es *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, con sede en Estados Unidos, la cual es la principal asociación profesional a nivel internacional en lo que se refiere con auditoría interna.

Un rol de la auditoría es la evaluación de riesgos, requisito más básico que verifica el que y cuando deben de medirse los procesos para obtener el máximo en sus beneficios, cuando se está realizando la evaluación es probable que se pase por alto factores que afecten la actividad de la empresa, por ello es necesario que todos los procesos a evaluar estén conectados a factores que afecten la probabilidad y consecuencias de uno o varios riesgos.

El uso además de controles internos permite que se observe la eficacia y eficiencia de las operaciones. Así como la credibilidad de los datos, se establecen principios, procedimientos y métodos que buscan proteger los intereses de la entidad, así como prevenir futuros errores dentro de los procesos realizados por la entidad, todo esto para alcanzar los objetivos planteados.

La entidad objeto de estudio es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería, la cual opera en el departamento de San Salvador, conformada por la gerencia general y sus diferentes departamentos, dentro del cual está el departamento de auditoría interna.

Además, se hará referencia como áreas críticas, a aquellas áreas que el departamento de auditoría considera de mayor peso dentro de la organización y que presentan un mayor trabajo para la auditoría en materia del ambiente de control de riesgos, por poseer las transacciones de mayor impacto en el funcionamiento óptimo de la entidad. Se define como tales áreas: Inventario, Cuentas por Cobrar, Recursos Humanos, Cuentas por Pagar y Flota de Vehículos.

El departamento de auditoría interna es un agente activo encargado de la creación y mantenimiento el valor para la entidad, a través de la evaluación sistemática de riesgos y controles, utilizando programas de aseguramiento y mejora de la calidad.

En 2017, la entidad invierte para expandirse más, lo que generó un aumento en la demanda de sus productos y servicios, lo que ha exigido al departamento de auditoría aumentar las actividades de evaluación de riesgos y controles, por lo que se requiere medir el desarrollo del departamento de auditoría interna y de todo el ambiente de control, respecto a las mejores prácticas.

Tras indagaciones con el personal de auditoría interna, se constató que, su ambiente de control interno ha sido evaluado en base a procedimientos internos, los cuales no ha sido actualizado por el órgano de mayor autoridad, para formalizar las áreas consideradas como críticas, así como los procesos empíricos.

Por otra parte, los logros de los objetivos del departamento de auditoría interna se han visto afectados, ya que no se han alcanzado totalmente, por deficiencias en la gestión y control de riesgos, llegando a algunas de ellas.

A falta de procesos formalmente establecidos, el auditor debe trabajar con guías que ayuden a conocer el grado de preparación respecto a la gestión de riesgos, reconociendo los factores importantes en el proceso de evaluación del riesgo dentro de los componentes más vitales de la entidad, uno de estos es el modelo de madurez, parte de la necesidad de la mejora continua.

El modelo de madurez es un sistema de evaluación que ofrece como resultado, indicadores en determinados criterios, realizando cuestionarios en donde cada pregunta dará como resultado un indicador y sumado con otros resultados, conformará un índice que determinará como está el proceso de gestión de riesgos dentro de la organización,

En El Salvador las empresas que tienen definido un modelo de evaluación de riesgos generalmente cuentan con una unidad de auditoría interna, quienes se encargan de darle un valor agregado a la entidad y evalúan de manera planificada los procesos y el control interno de la entidad, esto con el conocimiento referente a un adecuado programa de aseguramiento y mejora de la calidad. Las normativas y guías en nuestro país proporcionan una adecuada orientación para el desarrollo de la actividad de auditoría interna debido a que la normativa técnica especifica cómo desarrollar los programas, planes anuales y estatutos que deberán de elaborar.

Las empresas ferreteras contribuyen mucho en la economía de El Salvador, estas han alcanzado un fuerte posicionamiento en el mercado del sector comercial, logrando mantener su aceptación y los niveles de demanda de una manera constante. La entidad en estudio se dedica al rubro de ferretería, alcanzando un fuerte posicionamiento en el mercado, logrando mantener su aceptación y los niveles de demanda de manera constante.

Los problemas en la organización están directamente relacionados a que no se han expuesto los riesgos a la alta administración de no actualizar y evaluar los controles existentes, por lo tanto, no resolver estos inconvenientes en relación a la gestión de riesgos a tiempo compromete a la actividad de auditoría interna y tendrá consecuencias en los resultados lo cual es un elemento fundamental en la generación de valor que puede aportar la actividad de auditoría.

La empresa investigada aumentó la demanda, generando mejores rendimientos económicos y financieros, lo que ha permitido invertir en infraestructuras y personal capacitado para dar un servicio de calidad a sus clientes, pero la entidad tiene problemas al normalizar su control interno en sus áreas consideradas como críticas, aquellas que son las de mayor importancia y con mayor resonancia en el cumplimiento de objetivos y metas, por tener procedimientos desactualizados.

En 2018 la entidad en estudio contrató un nuevo director de auditoría y se incrementaron los integrantes del departamento de auditoría interna, para fortalecer sus procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, lo que lo hacen mediante los servicios de aseguramiento y consultoría.

Hay que considerar que el departamento de auditoría interna, como otras áreas de la entidad, está sujeto a diferentes riesgos que podrían limitar la generación de valor y logro de objetivos de una manera óptima y adecuada; pero la alta administración aún no ha visto la necesidad de evaluar el nivel de madurez de sus controles internos y el auditor no ha logrado demostrarle el beneficio de la implementación de un modelo de madurez en la gestión de riesgos.

La unidad de auditoría interna realiza una evaluación del control interno en las sucursales de la entidad objeto de estudio, de manera eficiente, planifica las áreas administrativas que serán objeto de evaluación, priorizando aquellas que se consideran como áreas críticas para el funcionamiento general de la entidad, durante este proceso se centra en identificar posibles debilidades en procedimientos y sistemas existentes, al tiempo que busca oportunidades de mejora que fortalezcan la eficiencia y eficacia operativa de la entidad.,

A la entidad se le ha comunicado a través de informes realizados por el departamento de auditoría, las debilidades y oportunidades de mejora en los controles de las áreas críticas, en vista de que la entidad está en un alto crecimiento económico por la demanda de los productos y por las inversiones realizadas en infraestructura y personal, se requiere de un departamento que contribuyese a fortalecer el proceso de gestión riesgos, para poder cumplir las metas y objetivos establecidos.

Considerando lo descrito anteriormente, y sin parámetros para medir un proceso, el departamento de auditoría puede definir criterios basados en los resultados de un Modelo de Madurez, ya que crea una base para medir y describir el estado de un proceso, con lo que se propuso implementar una metodología de evaluación de sus controles internos basada en las actividades de auditoría interna que permita ver la madurez de sus controles e identificar aquellos que impacten los objetivos y valor agregado en la entidad objeto de estudio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Durante la recopilación de información se pudo observar que la entidad, debido al crecimiento de sus operaciones, está propensa a una serie de riesgos, con lo cual, es de gran importancia aplicar guías o metodologías que ayuden con la mejora continua de los procesos de control interno para la gestión y evaluación de amenazas. Además, para trazar de manera más efectiva estrategias de mejoras para el logro de objetivos y la identificación de áreas a mejorar, por consiguiente, se planteó la siguiente pregunta:

¿En qué medida afecta la no incorporación de un modelo de madurez en el ambiente de control, en el aumento del valor y la mejora continua de los procesos de gestión de riesgos en la organización objeto de estudio?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar una herramienta de evaluación que permita medir el nivel de madurez en el ambiente de control interno, con el propósito de fortalecer la productividad, eficiencia, mejora continua y logro de objetivos de la entidad objeto de estudio.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar el grado de madurez e identificar los puntos a mejorar para alcanzar niveles óptimos en los distintos procesos de control interno aplicable en la entidad.
- Construir una guía aplicable basada en modelo de madurez para evaluar el ambiente de control interno dentro de la organización objeto de estudio.
- Definir mejoras en las actividades de control interno más propensas a ser incumplidas y que puedan afectar la mejora continua del departamento de auditoría interna.

1.4. MARCO TEÓRICO

1.4.1 ANTECEDENTES

Con la intención de brindar a la profesión global de auditoría interna los lineamientos a seguir y un liderazgo dinámico, se crea El Instituto de Auditores Internos (IIA), con sede central ubicada en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos. El IIA es una asociación que viene siendo la voz de los auditores internos, siendo reconocida como la principal autoridad líder y educadora de esta profesión. Por lo general, la mayoría de sus miembros trabajan en áreas de auditoría interna, manejo de riesgos, gobernanza, control interno, auditoría en tecnología de la información, educación y seguridad. (Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2023).

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Como referencia, el Marco internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, año 2017, en el que se encuentran las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), guía para el desempeño adecuado de la auditoría interna dentro de la organización, y el rol del Auditor interno plasmado en los estatutos.

En El Salvador las empresas ferreteras se han desarrollado durante el tiempo para cubrir la demanda y mantener su presencia en el mercado salvadoreño, jugando un papel importante en los proyectos de las constructoras y en el desarrollo de obras municipales; haciendo que el sector innove en nuevos rubros del mercado y se presten servicios de asesoría en la compra y adquisición de materiales. En el país se cuenta con empresas pequeñas, medianas, grandes y multinacionales que han incursionado en el mercado salvadoreño, entre las principales y más grandes tenemos:

Freund, una compañía de El Salvador que inició operaciones en 1913. Una empresa que se dedica al comercio detallista y mayorista de productos de ferretería, herramientas, pinturas, decoración, hogar, jardinería, materiales de construcción, eléctrico, iluminación, fontanería y herrajes. (Freund S.A. de C.V., s.f.).

Vidrí, esta ferretería se fundó en 1917. Actualmente cuenta con 16 sucursales ubicadas en la zona Metropolitana de San Salvador, zona Paracentral, Occidental y Oriental del país, posicionándose entre las más grandes ferreterías del país. (Almacenes Vidrí, s.f.)

Disensa, una red de Tiendas de soluciones y materiales para la construcción y mejoramiento del hogar, oficina y construcción, que ofrece un excelente servicio, creando una

diferencia en la experiencia de compra para nuestros clientes. Con más de 1,600 puntos de venta en toda Latinoamérica, nuestro objetivo es ser el destino preferido para quienes tienen necesidades de construir o reformar su vivienda siendo un referente en el comercio minorista de la construcción. (Disensa, s.f.)

Por lo tanto, los modelos de madurez constituyen una evaluación de las prácticas de calidad, y apalancar las estrategias de la organización, comúnmente los auditores ocupan como herramienta para medir los controles de la entidad, además cuentan con un grupo de buenas prácticas, que indican que parámetros debe cumplir la empresa para cumplir determinado nivel de madurez; por esta razón su implementación contribuye a facilitar su uso, como la estandarización de los procesos. El estudio se centró en implementar un modelo de madurez para evaluar el control interno de los procesos realizados en las áreas críticas objeto de estudio, una herramienta tomada según la guía de implementación realizada por El Instituto de Auditores Internos (IIA).

Un modelo de madurez es un sistema de evaluación que acaba ofreciendo un indicador del grado en el que determinados criterios o condiciones se están controlando. En gestión de riesgos, este modelo se configura a través de indicadores de gestión. Aunque existe una variedad de modelos de madurez, todos ellos tienen niveles desde el 0 que es inexistente al nivel 5 que es el optimizado de madurez para describiendo los procesos de la empresa, que daban pie a una mejor ejecución de los resultados, se tuvo que tomar en cuenta el grado de tolerancia al riesgo podría ser alto como para que el proceso resulte menos exacto o no fuese tan importante estratégicamente invertir en un proceso para que alcance en un nivel 5. (IIA, 2013)

Para diseñar un modelo de madurez se debe tener en cuenta los siguientes puntos importantes:

1. Determinar el propósito del modelo y sus componentes.

Considerando que la entidad no posee un modelo de madurez, se determinó un modelo de madurez simple que cumplió con el propósito de la entidad, esto para poder describir el estado actual de los procesos, dando puntos a mejorar, esta guía no da reemplazo al rol del auditor en la identificación de riesgos, ya que se busca dar una guía para mantener o aumentar la madurez de los controles internos.

2. Determinar su escala y nombre descriptivo para cada nivel.

Luego de identificar las áreas críticas se determinó la escala a utilizar para poder expresar la madurez del área o proceso evaluado, con el fin de poder alcanzar los logros esperados en cada nivel.

3. Áreas de proceso.

Con la intención de determinar el alcance del modelo de madurez, para este caso se hizo tomando en cuenta las áreas críticas (donde se concentran los procesos más importantes de la empresa), determinada por la alta gerencia.

4. Establecer las expectativas para cada nivel de los componentes.

Las expectativas se derivan de la percepción actual, lo que implica tener una comprensión clara de cómo debería funcionar el proceso según los estándares establecidos. Esta percepción puede basarse en experiencias pasadas, mejores prácticas de la industria o cualquier otro marco de referencia aplicable.

5. Descripción de cada actividad de cada proceso

Se proporcionó una descripción específica de cada proceso a evaluar con la información detallada sobre las actividades que estos abordan.

6. Puntos para mejorar o áreas deficientes

Se examinó cada proceso de forma razonable para identificar posibles deficiencias y áreas de mejora, para luego determinar como la entidad puede ajustarse para cumplir con los estándares establecidos previamente.

7. Informar conclusiones

Se presentó el detalle de las áreas donde la entidad alcanzo sus objetivos y se resaltaron los procesos deficientes, aquellos procesos cuya mejora podría traer beneficios a la organización.

8. Revisión periódica del modelo

La revisión periódica garantiza que el modelo de madurez de controles internos se mantenga al día con las necesidades cambiantes de la entidad y su entorno empresarial, además de contribuir a la mejora continua de los procesos de control interno.

Tipos de Modelos de Madurez

En la actualidad existen una gran variedad de modelos a implementar, para el estudio se tomó en cuenta el apetito de riesgos que la entidad posee, por lo cual se estudió diferentes tipos los cuales se detallan a continuación:

- **Modelo de madurez de los procesos de Negocio de Fisher**

Este modelo clasifica de mayor a menor, siendo el nivel uno, el que necesita más mejoras y cinco el que se presenta como un proceso eficaz. Estos modelos hacen hincapié en los procesos de dominio, donde se centran las estrategias de la empresa. Los niveles utilizados son:

- 1. Inicial:** Nivel más bajo, se ven practicas incoherentes.
- 2. Gestionado:** Procesos que tienen bases para la gestión, pero los equipos implicados trabajan con la mínima colaboración y falta de estrategias de mejora.

3. **Estandarizado:** Procesos más consistentes y trabajan con coherencia y uniformidad.
4. **Previsible:** Hay una sólida estructura en los procesos y utilizan sus capacidades de activos para lograr resultados fiables mediante control de variaciones.
5. **Optimización:** Nivel más alto, en este nivel las entidades mejoran continuamente y se centran en la innovación.

- **El modelo de Madurez de Riesgos**

Es una herramienta utilizada por los ejecutivos y otros encargados que tienen las responsabilidades de la gestión de riesgos y que desarrollan programas empresariales para la gestión de los mismos. Los niveles puntales son: Puntual (1), Inicial (2), Repetible (3), Gestionado (4), y Líder (5).

- **Modelo de Madurez de Capacidades de Procesos**

El objetivo principal de este modelo es medir la capacidad de los procesos mediante 6 componentes: Planificación estratégica y gestión financiera, expectativas de clientes, riesgos, métricas, capital humano, y gestión de procesos y autoevaluación. Este modelo se emplea tanto en procesos de alto nivel como en subprocesos y en revisiones de los mismos.

- **Modelo de Madurez Holístico para BPM de Rosemann y Bruin**

Permite describir cómo se encuentra la empresa desde la perspectiva de BPM, trata de presentar en 6 factores críticos que a la misma vez influyen en el nivel de madurez de la organización, estos son: Enfoque estratégico, Control de los procesos, Los métodos, Las

tecnologías, Las personas y La cultura organizacional. Para esta variante la escala que se utiliza es la siguiente: Iniciado, Definido, Predecible, Gestionado y Optimizado.

Tomando como base que la entidad no cuenta con un modelo de madurez para conocer la situación de sus procesos, se vio como oportunidad la adopción de un modelo, como herramienta para la evaluación de los controles internos, dejando claro que es una guía para determinar la madurez de los procesos y no para reemplazar las responsabilidades que tiene el auditor en relación a la identificación de riesgos, sino más bien, una guía que ofrezca de manera general la situación vigente del gobierno, riesgos y controles.

Dentro de los beneficios de la implementación de estos modelos podemos detallar:

1. Priorizar el aprendizaje – Ayuda a la mejora continua, ya que no solo detallan la escala sino también los pasos que se deben dar para alcanzar el siguiente nivel.
2. Mejorar la Capacidad – Contribuye a dar mayor capacidad a la entidad ya que identifica el nivel actual y las deficiencias y detecta áreas que necesitan mejorar.
3. Alineación de los Equipos – Capacidad de alinear a los equipos con los objetivos colectivos y metas de la entidad, ya que mide el progreso de la entidad en relación con objetivos y de establecer objetivos más estratégicos si fuesen necesarios.

Con el fin de definir el modelo de madurez a utilizar en la entidad, se realizó un análisis de literatura sobre los modelos de madurez y tomando en consideración aspectos importantes como:

1. Propósito y componentes del modelo a utilizar.
2. Determinar la escala que se usará para detallar la madurez de la entidad.
3. Expectativas que se tiene antes de la aplicación del modelo en cada una de las componentes a evaluar.
4. Definición de factores relevantes
5. Identificación de factores de mayor variabilidad.

El ambiente de control interno a evaluar será tomado mediante la evaluación de las áreas críticas: Inventario, Cuentas Por Cobrar, Recursos Humanos, Cuentas Por Pagar y Flota de Vehículos.

1.4.2. PRINCIPALES DEFINICIONES O CONCEPTOS

Servicios de aseguramiento

Los servicios de aseguramiento son un conjunto de actividades realizadas por profesionales de un área en específico, principalmente de auditoría, contabilidad o finanzas, cuyo objetivo es brindar confianza y garantía a los usuarios de la información financiera, así como a otras partes interesadas, acerca de la calidad y veracidad de los estados financieros y otra información relevante de la entidad auditada.

Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

Marco conceptual que organiza la guía de orientación autorizada, promulgada por el IIA

Modelo de madurez

Es un mapa guía que utilizan las organizaciones para la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida en la mejora continua, da detalles del camino a seguir en los procesos desde los inconsistentes hasta los más maduros. Además, Permite evaluar el desarrollo de la entidad y trazar mejores objetivos e identificación de áreas donde se necesita un mayor cuidado.

Evaluación de riesgos

Proceso sistemático y estructurado para identificar, analizar y evaluar los riesgos asociados con una actividad, proyectos, proceso o evento. Su objetivo es identificar las posibles amenazas, oportunidades y vulnerabilidades, así como determinar la probabilidad y el impacto de que estas se materialicen y afecten a la organización.

Control Interno

El control interno es un conjunto de medidas y procedimientos establecidos por una organización para garantizar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como para salvaguardar sus activos y recursos contra fraudes, errores y otras irregularidades, las medidas incluyen segregación de funciones, la supervisión adecuada, la documentación y el registro adecuado de transacciones, implementación de políticas y procedimientos claros, gestión adecuada de riesgos y la comunicación efectiva.

1.4.3 GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO

La actividad de venta de bienes de construcción y de ferretería se ha visto en aumento ya que otros sectores como el sector inmobiliario ha empezado a crecer y ser más demandado, por lo cual aumenta las posibilidades de crecimiento para la entidad y su giro.

La entidad pertenece a uno de los sectores que va en crecimiento en la actualidad debido a la alta demanda de los bienes destinados a la construcción, aumentando su participación en el PIB del país, estando por encima de actividades como la agricultura, servicios de comida, de alojamiento, entre otras, por lo cual abre nuevas posibilidades de eventos fortuitos que pueden aparecer en el transcurso de los procesos de la entidad. (Revista Trimestral, BCR, 2023).

Debido al crecimiento de sus actividades este tipo de empresas se han vuelto generadoras de empleo para todo tipo de profesionales, desde el área técnica de la construcción hasta el área administrativa financiera.

1.4.4 GENERALIDADES DEL AUDITOR EN EL SECTOR FERRETERO

La auditoría interna dentro de las entidades funciona como un equipo de profesionales que tienen la misión de proporcionar servicios de aseguramientos y consultoría, con el propósito de agregar valor y mejorar las operaciones de la entidad. Los auditores tienen un papel fundamental para la determinación de efectividad de controles internos que la empresa posee para sus procesos.

El auditor es el encargado de la supervisión de los controles y que se cumplan las normativas correspondientes que la empresa utiliza en el desarrollo de sus procesos. En el caso de El Salvador es el Consejo de vigilancia de la profesión de la contaduría pública y auditoría quién vigila y controla el accionar del auditor y por consiguiente del cumplimiento de los principios aplicables.

1.4.5. GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS EMPRESAS FERRETERAS

La gestión de riesgos proporcionada por la auditoría interna de la empresa permite el fortalecimiento de los procesos internos, con lo cual se busca prevenir y detectar a tiempo riesgos inherentes en áreas que se consideren de gran importancia.

Además, contribuye al cumplimiento de los objetivos que la organización plantea, así como las metas establecidas por las autoridades de la empresa, todo esto para crear valor agregado para la entidad.

La importancia de la gestión de riesgos es estar preparada ante posibles complicaciones en sus procesos internos, teniendo de antemano soluciones para riesgos que fuesen surgiendo y que con anticipación fueron previstos por parte del equipo de auditoría interna.

Objetivos de la Gestión de Riesgos.

1. Identificar los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar una operación o proceso y sus resultados espesados
2. Medir y Controlar el riesgo inherente, mediante la instrumentación de técnicas y herramientas

Características de la Gestión de Riesgos

- Proceso Continuo y constantes desarrollo dentro de la Organización.
- Tratamiento metódico de los riesgos que rodean el proceso y las actividades de la entidad
- Tiene visión integral respecto a la cultura organizacional de la compañía.

Beneficios de la Gestión de Riesgos

Entre los beneficios de realizar una gestión de riesgos están:

- Mejora procesos de toma de decisiones
- Ofrece visión integrada del negocio
- Mejor asignación de recursos
- Reduce las perdidas en las operaciones
- Desarrolla un sistema de control

Tipos de Riesgos

Riesgo Inherente: Aquel que existe de manera esencial en cualquier momento y es afectado tanto por factores internos como externos, no pueden ser eliminados y deben estar siempre considerados dentro de los planes de la auditoría.

Riesgo de Control: Existen cuando los controles creados e implementados dentro de la organización son deficientes y no llegan a cumplir con su finalidad en la detección de riesgos.

Riesgo Operacional: Son todos aquellos riesgos internos y externos de los que la entidad puede ser afectada.

1.4.6. BASE TÉCNICA

Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

Es el marco de aplicación que reúne una serie de prácticas, principios y normas de obligatorio cumplimiento, aplicables a la auditoría interna, con la finalidad de orientar a los auditores internos y de esta manera asegurar el cumplimiento de las normas internacionales que regulan la profesión

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Aplicable en la empresa objeto de estudio donde requiere ciertos criterios para la evaluación y gestión de riesgos, así como los controles. El auditor deberá asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, creando criterios para dicha evaluación, todo con el apoyo de la dirección o consejo.

Guía Práctica para la selección, uso y creación de modelos de madurez

Guía usada como referencia para la aplicación de un modelo de madurez y conocer el grado de eficacia dentro de los controles, así como los riesgos propensos a ocurrir dentro de la entidad.

Guía de implementación 2450 – Opiniones Globales

Guía usada como referencia para la emisión de una opinión global, aclara que se debe considerar las estrategias, objetivos y riesgos de una entidad, brindando información suficiente, fiable, relevante y útil.

Código de Ética del IIA

Con base de promover la cultura ética dentro de la entidad objeto de estudio y el departamento de auditoría, este código ayuda a que la actividad de auditoría interna se mantenga como una actividad independiente y objetiva, con la finalidad de agregar valor y mejorar procesos existentes dentro de la organización.

1.4.7 BASE LEGAL

Código de Comercio

Marco rector de los comerciantes y toda actividad mercantil que se realice en art. 18 el cual establece “Las sociedades se dividirán en sociedades de personas y sociedad de capital” Las ferreterías pueden constituirse en conformidad a esta ley, debiendo llevar contabilidad formal cumplimiento el Código de Comercio.

Código de Trabajo

Regula las relaciones laborales entre patrono y empleado, exponiendo sus derechos y obligaciones de cada una de las partes que intervienen en art. 22 el cual establece “El patrono está obligado a otorgar al trabajador el respectivo contrato individual de trabajo, dentro de los ocho días siguientes de haber comenzado la prestación de servicios a la entidad”. En estas entidades como son las ferreterías, la gran mayoría poseen contratos colectivos e individuales, además se presume que hay contrato cuando hay más de dos días laborados consecutivamente.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Determina el impuesto a aplicar sobre las transferencias de bienes muebles y la prestación de servicios en art 6 determina que, al momento de realizar la transferencia de dominio de un bien, se crea hecho generador para la imputación del IVA regulado en esta ley y en el art. 58 establece que “al momento del traslado de los bienes del activo al activo fijo, no se emitirá documento legal, sino que se deberá respaldar con una factura de consumidor final o documento equivalente”

Las ferreterías, así como todas las demás entidades sujetas a esta ley están obligadas a pagar un impuesto por la comercialización de bienes y prestación de servicios, el cual se aplica en las ventas realizadas.

Ley de Impuesto Sobre la Renta

Determina el impuesto a calcular en base a las rentas gravadas que haya obtenido la entidad en un periodo determinado en el art. 2 establece que “se determina como renta obtenida los ingresos por actividad empresarial comercial o de cualquier otra naturaleza”. Acorde al art. 41 de dicha ley, las ferreterías están obligadas a pagar un impuesto sobre la renta, por las utilidades obtenidas en cada ejercicio.

CAPITULO II – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizó fue con un enfoque hipotético inductivo, en la aplicación de este método se pretendió investigar de lo particular a lo general, basándonos en observaciones de hechos y buscando generar conocimiento nuevo entorno a la entidad objeto de estudio.

Al usar este método en el desarrollo del trabajo de investigación, en conjunto a la aplicación de la normativa técnica aplicable, se obtuvo información que permitió desarrollar la evaluación del ambiente de control interno mediante el modelo de madurez.

2.2 UNIDAD DE ANALISIS

El análisis se realizó con la colaboración de:

- Departamento de Auditoría Interna
- Gerencia Financiera

2.3 TECNICAS DE INVESTIGACION

La investigación requirió de las siguientes técnicas e instrumentos para su desarrollo:

- Entrevistas.

Se utilizó esta técnica de investigación cualitativa para recabar datos, con el fin de obtener información de manera directa a través del dialogo coloquial, dirigido al personal clave de la entidad objeto de estudio quienes poseen acceso a los datos más relevantes sobre los procesos evaluados.

- Guia de preguntas para entrevistas

Se seleccionó una serie de preguntas claves previamente autorizadas por el asesor especialista, las cuales permitieron recabar la información claves de las diferentes unidades de análisis.

2.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

La información que sustenta esta investigación se obtuvo de diversas fuentes, tales como:

- Trabajos de investigación: Se consultaron una serie de trabajos de investigación recientes que abordaban el tema desde diferentes perspectivas.
- Sitios Web: Se realizó búsqueda de información digital, textos, libros y videos que fueron de ayuda para comprender y mejorar el enfoque de una implementación de un Modelo de Madurez en entidades con giros similares al relacionado a la entidad objeto de estudio.

2.5 DETERMINACION DE LAS VARIABLES

Al establecer la evaluación del ambiente de control interno mediante el modelo de madurez, se contempló la relación con las siguientes variables

- **Variable Dependiente**

Elaboración de un modelo de madurez enfocado en los procesos relevantes en la gestión de controles internos.

- **Variable Independiente**

Contribuir al fortalecimiento de la calidad y mejora continua en los trabajos de aseguramiento proporcionado por el departamento de auditoría de la empresa objeto de estudio.

2.6 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

(Véase figura 1)

2.6.1 Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivos Generales	Hipótesis del Trabajo	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>¿En qué medida la no aplicación de un modelo de madurez en el ambiente de control interno influye en la mejora continua de los procesos de gestión de riesgos en la organización objeto de estudio?</p>	<p>Diseñar un Modelo guía que permita evaluar el nivel de madurez en el ambiente de control interno, que fortalezca la productividad, eficiencia, mejora continua y logro de objetivos de la entidad objeto de estudio.</p>	<p>La elaboración de un modelo de madurez enfocado en el ambiente de control interno ayudara a fortalecer la calidad, productividad, eficiencia y mejora continua de los procesos de gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Elaboración de un modelo de madurez en la evaluación y gestión de riesgos</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Contribuir al fortalecimiento de la calidad, productividad, eficiencia y mejora continua de los procesos de gestión de riesgos de la empresa objeto de estudio.</p>	<p>Obtención de información general sobre los modelos de madurez</p> <p>Identificación de riesgos que puedan afectar los procesos de la entidad y el logro sus objetivos</p>	<p>Cuestionario.</p> <p>Instrumento para utilizar la recopilación de datos dirigido a los responsables de los procesos claves de la entidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Auditoria • Contador General

Figura 1 Operacionalización de variables

2.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

(Véase figura 2) 2.7.1 Cronograma de Actividades

Cronograma de actividades 2023																												
Mes	Marzo		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre	
Semanas	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																												
Inicio de seminario de graduación																												
Selección del tema de investigación																												
Elaboración del planteamiento del problema																												
Delimitación del problema																												
Justificación del problema																												
Elaboración de los objetivos																												
Entrega de avance del anteproyecto																												
Revisión del avance de anteproyecto por asesor																												
Aprobación del tema																												
Elaboración del Marco Teórico																												
Metodología de la investigación																												
Formulación de la hipótesis																												
Entrega de ante proyecto																												
Aprobación de anteproyecto																												
CAPITULO I																												
Implementación de Marco Teórico, Técnico y Legal																												
Elaboración de entrevistas																												
Entrega de Capítulo I																												
CAPITULO II																												
Elaboración de capítulo II: Metodología de la investigación																												
Entrega de Capítulo II																												
CAPITULO III																												
Desarrollo de Capítulo III: Propuesta de proyecto																												
Presentación de Capítulo III																												
Elaboración de conclusiones																												
Elaboración de recomendaciones																												
Entrega de trabajo final																												
Modificaciones y correcciones																												
Defensa de examen de grado																												

Figura 2 Cronograma de Actividades

2.8 DIAGNÓSTICO

Posterior a la entrevista realizada con el Gerente de Auditoría de la entidad objeto de estudio, se observó que el nivel de madurez en los controles internos de los procesos es poco eficiente, por lo cual se sugiere la implementación de un trabajo de aseguramiento enfocado en la evaluación del nivel de madurez de los procesos que conforman las áreas críticas, con el objetivo de fortalecer los controles internos. Al evaluar la situación actual de la empresa se lograron identificar las siguientes áreas de estudio:

1. Responsables de los procesos de control interno: A pesar de que la entidad posee una unidad de auditoría interna no se posee un mapa de todos los procesos críticos que permitan identificar las medidas de control erróneas o deficientes, lo cual ocasiona que las oportunidades de mejora continua se reduzcan.

2. Procesos internos en relación con los objetivos de la entidad e identificación de riesgos:

La entidad objeto de estudio tiene varias sucursales y con el propósito de mitigar riesgos para alcanzar sus objetivos estratégicos de crecimiento, se apoya con el departamento de auditoría interna para evaluar el ambiente de controles internos identificando oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas, en consecuencia actualmente no se tiene un mapa de procesos críticos que permita establecer el nivel de eficiencia en los controles con el objetivo de capitalizar oportunidades de mejora mientras se reducen las amenazas.

3. Auditoría a nivel general de los procesos en la entidad: Dentro de la entidad se realizan auditorías programadas en base al plan anual de auditoría interna, las cuales generalmente

presentan informes y resultados a la alta gerencia mostrando poca eficiencia y eficacia en los controles internos de las áreas auditadas.

4. Normativa técnica que actualmente rige las funciones de aseguramiento interno y la gestión de riesgos: Actualmente la empresa no cuenta con un marco técnico para la implementación de una evaluación del nivel de madurez del ambiente de control interno en sus procesos que les permita usar esta herramienta de diagnóstico para conocer la eficiencia y eficacia de sus procedimientos internos.

Se tomaron los siguientes puntos de mejora, los cuales fueron identificados en la entrevista descritos a continuación:

- La empresa objeto de estudio no posee un comité que se encargue de la identificación de la gestión de riesgos operacionales y no se dispone de un departamento que mejore los procedimientos internos ya elaborados.
- El ambiente de control interno no tiene categorización de niveles de madurez de los controles debido a que no se ha expuesto a la alta administración el beneficio que puede conllevar la implementación este.
- El personal de auditoría interna aún no se encuentra capacitado para manejar la herramienta del modelo de madurez en la evaluación del ambiente de control interno en cuanto a la gestión de riesgos.
- La administración de la empresa no ha actualizado el mapa de riesgos potenciales a los que se encuentra expuesto.

Ante la identificación de las oportunidades de mejora detalladas, se debe desarrollar un modelo de madurez que permita lo siguiente:

- La apropiada evaluación del ambiente de control.
- Capacitar al personal de auditoría interna para utilizar el modelo de madurez en la gestión en la evaluación del ambiente de control interno.
- Establecer un nivel de madurez en los controles de la entidad para identificar puntos de mejoras en procedimientos internos.

El uso de un Modelo de Madurez como herramienta proporcionaría una solución para optimizar y mejorar los procesos internos de la entidad objeto de estudio, lo que permitiría un funcionamiento más eficaz en los controles para alcanzar los objetivos empresariales.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE MADUREZ COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO Y DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ EN SUS PORCEDIMIENTOS

3.1 GENERALIDADES

En el mundo empresarial con constante evolución y crecimiento son aspectos que cada empresa experimenta cuando de mejora continua se refiere, con lo cual mantener su relevancia y competitiva es clave en el mundo empresarial, en especial cuando el rubro perteneciente se ve influenciado por varias entidades buscando acaparar mismo sector económico, como es el caso de las entidades dedicadas a la venta de productos ferreteros.

La industria de ferreterías, aunque sigan manteniendo aspectos tradicionales, sigue enfrentándose a desafíos en la actualidad, cambios en la preferencia de los consumidores, avances tecnológicos y aumento de competencia, hacen que las ferreterías deban ser ágiles, eficientes y preparadas para cualquier oportunidad en el mercado. El modelo de madurez tiene como objetivo evaluar, mejorar y optimizar los procesos, recursos y las capacidades de la entidad y así, alcanzar niveles altos de madurez empresarial, se busca identificar áreas de mejora y establecer un camino hacia una excelencia operativa y estratégica.

La propuesta se basa en la creencia que la implementación de un modelo de madurez no solo mejorará la eficiencia interna, sino además fortalecerá la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y lograr alcance de los objetivos de la entidad. En este apartado se presenta los detalles del modelo de madurez, destacando sus componentes claves, niveles de evaluación, criterios para la calificación de las áreas que se consideran críticas en el ambiente de control de la entidad, y que sirva de guía para la excelencia empresarial.

3.1.1 OBJETIVO

Evaluar el ambiente de control interno mediante la implementación del modelo de madurez en la entidad objeto de estudio.

3.1.2 ALCANCE

Empresa objeto de estudio: MC-JGES, S.A. DE C.V.

Proceso a realizar: Evaluación del nivel de madurez de los procesos empleados por la entidad.

Personal Clave: Gerente de Auditoria

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo del caso práctico sobre el nivel de madurez en los controles internos se ha empleado la normativa técnica basada en la evaluación de la gestión de riesgos, para la determinación del nivel de madurez en la que se encuentran los controles internos aplicados a los riesgos.

El propósito de este modelo es mejorar los procesos internos de la entidad, así como la solución a la problemática que experimenta la entidad, también ser fuente bibliográfica y practico que se pueda emplea por profesionales en la rama de auditoria para la ejecución de trabajos de aseguramiento.

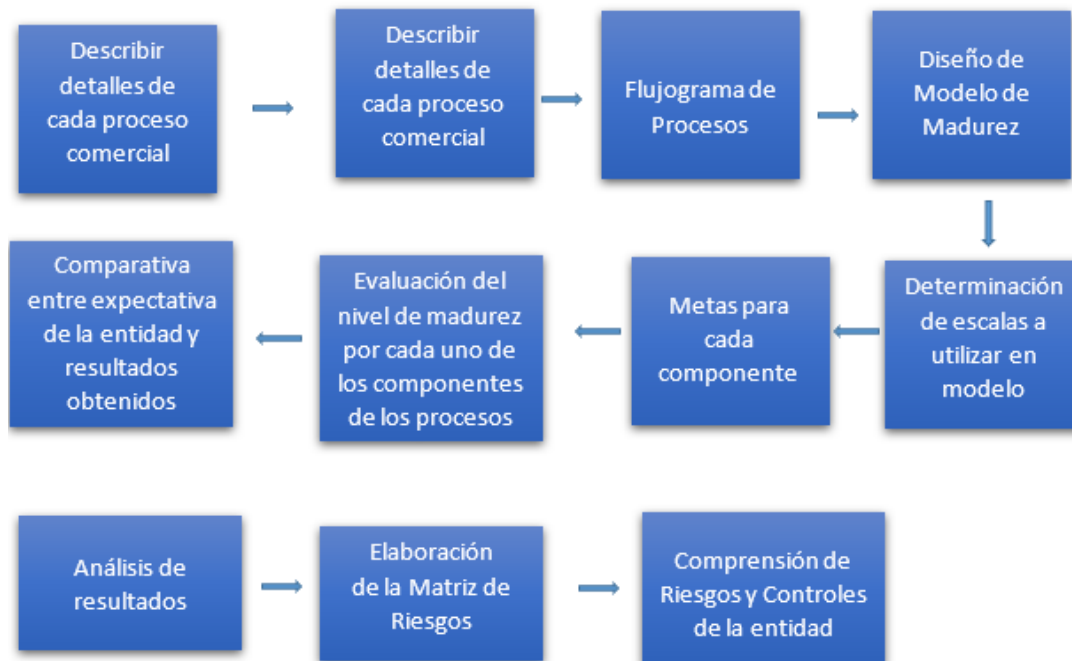


Figura 3 Mapa Mental del Caso Practico

Implementación del modelo de madurez

La implementación del modelo de madurez surge luego de la necesidad de la entidad para poder medir el grado de madurez que sus controles poseen en los procesos comerciales. Se hará uso de esta herramienta para poder identificar, evaluar y dar seguimiento al ambiente de control interno que la entidad posee, todo con la finalidad de agregar valor a los procesos ya existentes.

3.3 Diseño del modelo de madurez

El componente para la propuesta de la evaluación del control interno tomara en consideración los procesos comerciales claves dentro de la entidad los cuales son los siguientes:

1. Cuentas por cobrar
2. Flota de vehículos

3. Inventario
4. Cuentas por pagar
5. Recursos humanos

3.4.1 Detalle Narrativo de los Procesos

NARRATIVA DE PROCESO				
EVALUACIÓN	Aseguramiento			
PRUEBA	Modelo de Madurez			
ÁREA	Inventario (pedidos)			
Proceso	Encargado	Descripción	Riesgo	Control
Atención de pedidos por el C.D.	Auxiliar de libro de preparación.	Asignación de pedidos por existencias y ventas (Orden de preparación)	R1. Que el auxiliar de libros no asigne una zona o por error no asigne un pedido de la zona, generando atraso en la atención del pedido.	C1. Control preparación de sucursales, en el cual se marcan las zonas que ya fueron asignadas por sucursal.
Asignación de carga	Auxiliar de libro de preparación.	Asignación de cargamento para ser entregado	R2. Que el auxiliar de libro de preparación se concilié con preparador, revisor y jefe de bodega de una sucursal, para enviar un sobrante, no generar una inconsistencia y apropiarse de la mercadería.	C2. Conteos del cíclico en bodega

Preparación de mercadería.	Revisor	Verificar la entrega de producto acorde a requisición	R3. Que el preparador coloque mercadería de una sucursal en una pista distinta a la asignada, ocasionando errores en el despacho.	C3. Valida que la mercadería en pista corresponde a sucursal a despachar
Revisión y enviñetado de mercadería	Revisor	Revisión de códigos acorde a producto, solicitante y remitente	R4. Que el revisor no identifique diferencias en las ordenes que ha colocado el preparador, generando inconsistencias en sucursal.	C4. Preventivo: Sin control. Correctivo: Revisión de inconsistencias en sucursales y C.D.
Impresión y actualización de nota de remisión (incluyendo guía de transporte)	Digitador	Se actualiza base de datos para la entrega de mercadería	R5. Que por error el digitador omita actualizar algún pedido, generando que la mercadería se despache sin NR.	C5. Valida manualmente el estado y fecha/hora de los pedidos para evitar que no se actualicen.
Recepción de traslados entre sucursales	Despachador	Verificación de entrega de producto acorde a lo solicitado	R6. Que encargado de traslado por error ubique la mercadería en la zona / cabecera que no le corresponde, generando que el traslado se envíe a otra sucursal.	C6. Al cargar las tarimas al camión, verifiquen el destino de la mercadería.

Atención de pedido manual.	Auxiliar de libro de preparación.	Verificación de datos de quien decepciona inventario	R7. Que un tercero suplante la identidad del cliente para retirar mercadería y apropiarse indebidamente de los productos (cliente pasará).	C7. Se recibe un correo con los datos de la persona que retirará la mercadería y esta se valida cuando se presenta en C.D.
----------------------------	-----------------------------------	--	---	---

NARRATIVA DE PROCESO				
EVALUACIÓN	Aseguramiento			
PRUEBA	Modelo de Madurez			
AREA	Cuentas Por Cobrar			
PROCESO	Encargado	Descripción	Riesgo	Control
Evaluación y Autorización de Créditos	Jefatura de Créditos	Recepción de documentos para la creación de registro electrónico del cliente	R8. Apertura cuenta sin que el cliente presente toda la documentación y no identificar clientes con riesgo de incobrabilidad	C8. Revisión de cada documento entregado por el cliente
Actualización de información y condiciones de créditos	Jefatura de Créditos	Parametrización de límites para cada uno de los clientes, así como actualización de límites para clientes ya registrados	R9. Personal del Departamento aumente el límite de créditos en sistema sin autorización	C9. Previo a la autorización verifican la información dejando firma en hoja de datos del cliente en constancia de dicha actividad. Autoriza cuentas Gerencia General.

Recepción de documentos en oficina y entrega a gestores.	Auxiliar de Créditos	Recepción de documentación procedentes de distintas sucursales	R10. Que los documentos se extravíen en la sucursal o al ser transportados a oficina, generando riesgo de incobrabilidad.	C10. Control quincenal de documentos pendientes de enviar, donde se solicita la justificación
Gestión de quedan y cobro	Gestor de Créditos	Planificación de rutas para gestores de cobro	R11. Que el cobrador no complete la ruta de cobro, sin visitar a clientes con saldos menores, que no generan comisión relevante al cobrador	C11. Verificar que la lista de cobro este sellada por el cliente cuando no se logre realizar el trámite, evidenciando la visita
Abonos Electrónicos Clientes asignados a Sucursales	Abonos Electrónicos Clientes asignados a Sucursales	Análisis y autorización de documentos liquidados	R12. Que delegada de sucursal utilice dos veces una nota de abono para liquidar documentos, la cual fue validada una vez por el Depto. de Créditos.	C12. Conciliaciones bancarias de forma mensual

NARRATIVA DE PROCESO

EVALUACIÓN:		Aseguramiento		
PRUEBA:		Modelo de Madurez		
ÁREA:		Recursos Humanos		
Proceso	Encargado	Descripción	Riesgo	Control

Contratación del aspirante	Analista de Planillas	Reclutamiento del personal por medio de convocatorias públicas a través de las diferentes plataformas disponibles.	R13: Que el personal de reclutamiento en colusión con una persona externa, simulen un proceso de reclutamiento hasta la contratación para obtener un beneficio del salario a cobrar	C13: Generación del contrato de trabajo por medio de requisición creada por el generalista de RRHH
Entrevistas y evaluaciones de conocimiento	Analista de reclutamiento y selección	Reuniones presenciales con el jefe o gerente del área	R14: Que el jefe o gerente del área no realice al aspirante la prueba de conocimiento o lo favorezca, y este continúe el proceso sin tener las competencias necesarias	C14: Confirmación por medio de teléfono del resultado de la prueba
Evaluación de polígrafo a personas que superaron las pruebas	Poli grafista interna	Pruebas de polígrafo con la encargada interna	R15: Que la Poli grafista interna modifique los resultados para favorecer a un aspirante	C15: No posee control
Solicitud de revisión de documentación del aspirante	Asistente de reclutamiento y selección	Entrevistas presenciales con el asistente de reclutamiento y/o Gerente de Recursos Humanos	R16: Que el aspirante incluya en su hoja de vida experiencia falsa, con el objetivo de aplicar al perfil de la plaza R17: Que el aspirante resida en zonas de alto riesgo (Delincuencia), pero entregue un recibo colector con una dirección distinta para ocultar su domicilio.	C16: Corroborar las últimas dos referencias laborales vía telefónica

			R18: Que el aspirante presente un título académico falso, con el objetivo de aplicar al perfil del puesto.	C17: Validación de código QR emitidos recientemente y validar los datos de la institución
	Gerente de Recursos Humanos		R19: Que empleados que sean familiares se pongan en colusión para perpetrar un fraude o eludir controles	C18: Declaración de parentesco, al contar con un familiar dentro de la empresa al realizar la contratación para hacer una autorización previa
Contratación formal del aspirante	Gerente de Recursos Humanos		R20: Sanciones o multas por no entregar la copia del contrato de trabajo al empleado, incumpliendo con lo dispuesto en el ART.18 el C.T:	C19: No posee control
			R21: Multas o Sanciones al no dar a conocer a los trabajadores el reglamento interno de trabajo según el Art.306 del C.T.	

NARRATIVA DE PROCESO				
EVALUACION:		Aseguramiento		
PRUEBA:		Modelo de Madurez		
ÁREA:		Cuentas por Pagar (AL EXTERIOR)		
Proceso	Encargado	Descripción	Riesgo	Control

Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	Auxiliar de Tesorería	Realizando proforma, factura, estados de cuenta y confirmaciones de pago	R22: Que el auxiliar o coordinador de Cuentas por Pagar incremente el monto de la factura para poder obtener un beneficio con el proveedor	C20: Revisar que el monto de confirmación de pago contra la factura, proforma, confirmación al proveedor (anticipo) o estado de cuenta (cooperativas)
Análisis y autorización de programación de cuentas por pagar	Sin control por parte de Tesorería	Cotejo de monto de facturas ingresadas para pago y valor de mercancía declarado en DUCA con el costo del retaceo	R23: Que el proveedor de acuerdo con el comprador y Cuentas por pagar, gestionen pago de documentos con precios significativamente mayores a los aprobados en la orden de compra	C21: No posee control
Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	Sin control por parte de Tesorería	Elaboración y pago de la factura en sistema	R24: Que cuentas por pagar gestione pago a proveedores por documentos que no se encuentran autorizados por medio de orden de compra, para obtener un beneficio	C22: No posee control
Aprobación en sistema de documentos a pagar y entrega de documentos a finanzas	Sin control por parte de Tesorería	Elaboración y pago de la factura en sistema	R25: Que Cuentas por Pagar elabore manualmente la confirmación de pago sin aprobar pago en sistema, duplicando posteriormente el pago de la misma factura, obteniendo un beneficio con el proveedor	C24: No posee control

Carga de información para pago en sistema bancario	El auxiliar de tesorería	Analista de Alianzas estratégicas / Finanzas	R26: Que el auxiliar de tesorería cambie el número de cuenta bancaria del proveedor al realizar la transferencia enviando los fondos a una cuenta propia o de terceros para obtener un beneficio.	C24: Revisar qué información de confirmación de pago firmada por Gerencia de Compra coincida con la cargada a la plataforma del banco
		Analista de Alianzas estratégicas / Finanzas	R27: Que el Auxiliar de tesorería simule un folder de referencias con documentación falsificada o duplicada, el cual no está en la programación de Cuentas por Pagar, generando el pago y obteniendo un beneficio	C25: Revisa información de confirmación de pago contra la transferencia en plataforma del banco
Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	El auxiliar de tesorería	Contabilidad	R28: Que Cuentas por pagar en colusión con auxiliar de tesorería, simulen un folder de referencias y lo incluyan en la programación enviada a Finanzas, enviando los fondos a un tercero con el cual obtendrán un beneficio.	C26: Revisión de nota de cargo, factura, confirmación de pago, proforma, confirmación a proveedor

Recepción de datos de transferencia y autorización de pago en sistema bancario		Contabilidad	R29: Que Asistente de Gerencia Administrativa en colusión con Auxiliar o jefe de Tesorería, carguen y autoricen una transferencia, con información falsificada.	C27: Conciliación bancaria
--	--	--------------	--	-----------------------------------

NARRATIVA DE PROCESO				
EVALUACIÓN	Aseguramiento			
PRUEBA	Modelo de Madurez			
AREA	Flota de Vehículos			
Proceso	Encargado	Descripción	Riesgo	Control
Compra y asignación de vehículos	Jefe de Mantenimiento Automotriz Contador General	Mediante cotización con proveedores para adquirir flota	R30. Que jefe de Mantenimiento Automotriz acuerde un precio mayor con el proveedor, para obtener un beneficio propio.	C28. Revisión de cotización de proveedor y autorización de orden de compra.
Monitoreo de flota	Jefe de Mantenimiento Automotriz Contador General	Monitoreo constante de los vehículos	R31. No identificar el extravío de un vehículo oportunamente, por debilidad en su monitoreo.	C29. Codificación de activo fijo, documentada en los expedientes y entregada a contabilidad para su registro.
Supervisión de consumo de combustible	Gerencia de Sucursal, de áreas	Verificación de datos brindados por el conductor asignado	R32. Consumo personal de combustible o uso personal de flota, por parte de motoristas en	C.30 Asignación de usuario en versatec y de GPS, para monitorear los consumos y rutas.

			sucursales y CD.	
Reporte de accidentes	Técnicos de Recursos Humanos	Revisar en cada renovación de pólizas, las cláusulas detalladas en ellas	R33. Que el seguro del vehículo no cubra los gastos por accidente, por no haber sido reportado en el momento.	C.31 Monitorear el kilometraje por medio de Versatec para identificar la necesidad de mantenimiento preventivo.
Mantenimiento preventivo y correctivo de flota	Jefe de Mantenimiento Automotriz	Revisiones físicas periódicas de flota, para determinar su desgaste, uso correcto y daños	R34. Que se dañe o deteriore la flota al no realizar los mantenimientos preventivos.	C32. Carta de compromiso de motoristas, responsabilizándose por daños derivados de imprudencia

Tabla 1 Narrativa de Procesos

3.4 Determinación de escala

Se describirá un modelo de cinco niveles de los procesos, los cuales permitirán entender los distintos niveles de cumplimiento existentes, y dar a conocer de formas más general el grado de madurez en el ambiente de control, la escala aplicada para el presente modelo aplicable a la entidad será el siguiente:

3.5.1 Tabla determinación de escala

Nivel	Nombre
5	Optimizado
4	Gestionado
3	Integrado
2	Repetible pero intuitivo

1	Inicial
0	inexistente

Tabla 2 Determinación de Escala

3.5 Expectativa de la empresa para cada nivel de los componentes

3.6.1 Expectativa para cada componente

Niveles		Detalle	Expectativa
0	Inexistente	No existen procesos establecidos	
1	Inicial	Procesos poco definidos y desorganizados	
2	Repetible pero intuitivo	Procesos definidos, pero no documentados	
3	Integrado	Mayor atención a la documentación, mejor integración y estandarización de elementos	Nivel mínimo esperado por la Organización
4	Gestionado	Existe un mejor monitoreo y gestiona mejores procesos gracias a la recolección de datos	
5	Optimizado	Los procesos ya gestionados van sufriendo mejoras constantes mediante supervisión e incorporación de procesos innovadores	

Tabla 3 Expectativa para cada componente

3.6 Metas para cada componente

Para el desarrollo del modelo de madurez utilizado en la entidad, se consideró una gran variedad de opciones para gestionar las expectativas de cada componente de la cadena de valor y principios detallados en el COSO ERM, describiendo el cumplimiento de cada nivel.

3.7.1 Tabla Metas para cada componente

Niveles		Indicador	Descripción
0	Inexistente	0%	No se reconoce una necesidad de un control interno en procesos.
1	Inicial	>0%-55%	Procesos poco definidos y desorganizados: Los procesos se realizan de forma desorganizada, hay deficiencias en varios controles, y no hay suficiente capital humano para la designación de actividades.
2	Repetible pero intuitivo	56%-60	Procesos definidos, pero no documentados: los controles no tienen manuales para su aplicación, por lo cual el conocimiento es intuitivo, no hay un marco para la asignación de responsabilidades.
3	Integrado	61%-75%	Mayor atención a la documentación, mejor integración y estandarización de elementos: Los controles poseen respaldos documentales, la entidad ha identificado las áreas claves para su control, y hay equipos asignados para cada proceso

4	Gestionado	76%-90%	Existe un mejor monitoreo y gestiona mejores procesos gracias a la recolección de datos: Se realiza de manera periódica monitoreo para determinar las evaluaciones a realizar, así como el seguimiento de puntos débiles, hay roles definidos y responsabilidades asignadas.
5	Optimizado	91%-100%	Los procesos ya gestionados van sufriendo mejoras constantes mediante supervisión e incorporación de procesos innovadores: Mejora constantemente su programa de control que abarca todo el ciclo operacional de la entidad, la supervisión es continua y mantiene un enfoque innovador, mitigando riesgos emergentes de manera rápida, eficiente y eficaz.

Tabla 4 Metas Por Componente

3.7 Evaluación del nivel de madurez por cada proceso o componente.

Una vez detallado las áreas críticas a evaluar, se decidieron los componentes o procesos que se utilizarían en este modelo de madurez, para eso se conversó con personal entrevistado, y responsables claves del proceso, así como investigación propia del equipo. Para el detalle del nivel de madurez se establecieron procesos claves de los componentes claves de la entidad.

Al establecer los indicadores para cada uno de los procesos evaluados se pueden identificar puntos de mejora para la entidad objeto de estudio enfocándose en aquellos procesos que presentan un indicador menor de madurez o para mejorar continuar con la

actualización de aquellos que presentan un grado alto, esto con el fin de mejorar la gestión de riesgos, ya que eso es clave para el alcance de objetivos y metas establecidas.

El esquema a utilizar en la evaluación de madurez se presenta a continuación, este ha sido diseñado con el fin de poder clasificar y mostrar de una manera clara las etapas de los procesos, así como su indicador, para conocer la opinión del entrevistado sobre los componentes evaluados se auxilió de la escala Likert.

El nivel de madurez por cada componente corresponda al indicador otorgado por el entrevistado y su percepción del control utilizado u mitigación del riesgo, el nivel total corresponda al promedio del nivel de madurez de todos los componentes evaluados.

3.8.1 Tabla Evaluación de nivel de madurez – Situación actual.

SITUACION ACTUAL									
EVALUACION:		Aseguramiento							
PRUEBA:		Medición de niveles de madurez							
Realizado por		Equipo de Especialización de Auditoría Interna - 2023							
Herramienta para medir niveles de madurez en Control Interno									
Componente	Control	Descripción	Indicador	5 Cumple	4 Con frecuencia	3 En ocasiones	2 Casi Nunca	1 No cumple	0 Inexistente
INVENTARIO	Atención de pedidos por el C.D.	C1.	El control se lleva en un Excel sobre las ubicaciones asignadas en los pedidos enviados a los preparadores para que estos recolecten la mercadería y coloquen en la pista asignada	75		X			
	Asignación de carga	C2.	Conteos cíclicos independientes en todas las ubicaciones de la bodega para determinar y ajustar con oportunidad faltantes, sobrantes, errores de ubicación o cruces de mercadería	55			X		
	Preparación de mercadería	C3	El preparador una vez ha recolectado la mercadería valida con el gerente o encargado de transporte las ubicaciones de las pistas en el centro de distribución	55				X	

	Revisión y enviñetado de mercadería	C4.	El encargado de inconsistencias revisa en sistema los faltantes y sobrantes reportados por las sucursales y les da seguimiento verificando físicamente las ubicaciones de la mercadería reportadas y determina si fue error de despacho por el CD o fue erro de ingreso en la sucursal	40		X				
	Impresión y actualización de nota de remisión (incluyendo guía de transporte)	C5.	El digitador valida manualmente el listado de los pedidos automáticos que tienen un estatus de finalizados por el revisador, con el objetivo de identificar pedidos pendientes de finalizar	60			X			
	Recepción de traslados entre sucursales	C6.	El encargado de transporte y gerente de CD realizan una revisión a las pistas para ver que no quede producto sin embalar	65			X			
	Atención de pedido manual: Pasaremos y Cliente Pasará	C7.	Para los pedidos denominado pasará se envía los datos del cliente y la placa del vehículo	70		X				
Nivel de Madurez Total				60	<i>REPETIBLE PERO INTUITIVO</i>					
Cuentas por Cobrar	Evaluación y Autorización de Créditos	C8.	Se cuenta con documentación suficiente que respalde la transacción	75		X				

	Actualización de información y condiciones de créditos	C9.	Se verifica que los documentos estén totalmente validados y firmados por autoridades correspondiente	65			X			
	Recepción de documentos en oficina y entrega a gestores.	C10.	El responsable verifica en el tiempo correspondiente la documentación pendiente de ser entregada por las sucursales	45					X	
	Gestión de quedas y cobro	C11.	La documentación es revisada al momento que el gestor de cobros retorna a la institución, para constatar la veracidad de la ruta y cobros.	55				X		
	Abonos Electrónicos Clientes asignados a Sucursales	C12.	Las conciliaciones se realizan periódicamente y son realizadas y autorizadas en el tiempo real en que son hechas	85	X					
Nivel de Madurez Total				65	<u>INTEGRADO</u>					
Recursos Humanos	Contratación del aspirante	C13.	¿Existe un proceso adecuado para la convocatoria y selección de personal nuevo?	72		X				
	Entrevistas y evaluaciones de conocimiento	C14.	¿Poseen pruebas de conocimiento elaboradas, que permitan determinar las capacidades de los postulantes?	51				X		

	Evaluación de polígrafo a personas que superaron las pruebas	C15.	¿Se contrata personal independiente para la evaluación de polígrafo?	35					X	
	Solicitud de revisión de documentación del aspirante	C16.	¿Se realiza la confirmación de la información con las empresas referenciadas?	35					X	
		C17.	¿Se verifica la autenticidad del título académico presentado por el aspirante?	65			X	X		
		C18.	¿Se posee una declaración de familiaridad para evitar parentesco en aspirantes cuyos puestos deban mantener independencia?	65			X			
	Contratación formal del aspirante	C19.	¿Existen políticas o procedimientos para asegurar la entrega del contrato de trabajo al aspirante seleccionado?	45					X	
Nivel de Madurez Total				53	<i>INICIAL</i>					
Cuentas por Pagar	Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	C20.	¿Se realiza un control periódico que consolide los saldos entre las facturas, proformas y/o estados de cuenta)	75		X				
	Análisis y autorización de programación de cuentas por pagar	C21.	¿Existe un control independiente de los saldos entre las facturas ingresadas por pagar y el valor de la mercadería declarada en DUCA con el costo de retaceo?	45					X	

	Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	C22.	¿Se realiza verificación en sistema para el pago a proveedores junto al documento emitido?	58				X			
	Aprobación en sistema de documentos a pagar y entrega de documentos a finanzas	C23.	¿Se realiza periódicamente la verificación de confirmaciones de pago para verificar que estas coincidan con el sistema?	58				X			
	Carga de información para pago en sistema bancario	C24.	¿Posee un mecanismo de validación o confirmación de pagos a proveedores que permita verificar la veracidad de la acción?	75			X				
		C25.	¿Existe control sobre la documentación o programación de la información bancaria del proveedor para evitar pagos indebidos?	70			X				
	Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	C26.	¿Existe control sobre la documentación o programación de la información bancaria del proveedor para evitar pagos indebidos?	70			X				
	Recepción de datos de transferencia y autorización de pago en sistema bancario	C27.	¿Existe un control eficaz sobre las transferencias para pagos a proveedores que evite o impida el envío de fondos a cuentas no autorizadas?	60				X			
Nivel de Madurez Total				64	<u>INTEGRADO</u>						

Flota	Compra y asignación de vehículos	C28.	Se verifica que el proceso de cotización sea documentado correctamente	75		X				
	Monitoreo de flota	C29.	Se asigna número de activo fijo al momento de la compra y antes de ser entregado para su uso operativo	65			X			
	Supervisión de consumo de combustible	C30.	Se verifica que las unidades asignadas a ruta tengan en funcionamiento correcto el dispositivo de GPS, en cada momento que salen	55				X		
	Reporte de accidentes	C31.	El encargado verifica antes de cada salida el kilometraje de la unidad, así como el detalle de las bitácoras de ruta por parte de los motoristas	40					X	
	Mantenimiento preventivo y correctivo de flota	C32.	Se tiene expediente actualizado de las cartas compromiso de los motoristas, con el vehículo asignado	40					X	
Nivel de Madurez Total				55	<i>INICIAL</i>					
TOTAL, NIVEL DE MADUREZ				59	<i>REPETIBLE PERO INTUITIVO</i>					

3.8 ANALISIS DE RESULTADOS

Las evaluaciones de los grados de madurez se limitaron a los componentes que con ayuda de los entrevistados se determinaron que eran los de mayor incidencia dentro de la organización.

3.10.1 Presentación de Resultados

- Luego de la implementación de la herramienta de medición de nivel de riesgo se muestra que los niveles iniciales y repetibles pero intuitivos están presente en varios de los componentes, detallando un nivel de madurez baja.
- Cada uno de los procesos contiene sus propios controles, mas no son integrados por lo cual ciertos componentes están bien coordinados aun cuando existen otros que carecen de fortalecimiento.
- Existen procesos que no cumplen los controles detallados por la entidad, lo cual da como resultado bajos niveles de control interno.
- Los procesos que deben prestar más atención la entidad son aquellos en donde se involucran actividades de revisión, dando paso a que los riesgos en estas actividades se vean con mayor frecuencia.

3.9 Cuadro de identificación de controles

Procedimiento: En el cuadro siguiente, se coloca en la primera columna los controles que se tienen implementados para gestionar los riesgos descritos, en las siguientes columnas, se describen respaldos documentales y procedimientos de auditoría aplicables.

Abreviaciones								
Periodicidad	Tipo	Ejecución	Funciona	Periodicidad	Tipo	Ejecución	Operado	Funciona
Permanente	Preventivo	Automático	Siempre	PE	PV	AT	SE	SE
Periódico	Detectivo	Semiautomático	Casi Siempre	PR	DT	SA	CS	CS
Ocasional	Correctivo	Manual	Ocasionalmente	OC	CR	MA	OC	OC
			No Funciona				NE	NF

Figura 4: Elaboración Propia

3.10.1 Identificación de controles

Aseguramiento					
Modelo de Madurez					
Áreas Críticas					
Control	P	F	N	Riesgo	Procedimiento de Auditoria
Control preparación de sucursales, en el cual se marcan las zonas que ya fueron asignadas por sucursal.	PE	PV	MA	Que el auxiliar de libros no asigne una zona o por error no asigne un pedido de la zona, generando atraso en la atención del pedido.	De una muestra de 2 meses, identificar los pedidos atendidos en un periodo mayor a 24 horas (cruzar actualizado - recibido), pedidos de existencia y venta. Seleccionar muestra e indagar las causas del atraso (considerar errores en la asignación de órdenes, que auxiliar se equivocó de preparador o zona).
Conteos del cíclico en bodega	PE	PV	MA	Que el auxiliar de libro de preparación se concilie con preparador, revisor y jefe de bodega de una sucursal, para enviar un sobrante, no generar una inconsistencia y apropiarse de la mercadería.	Identificar faltantes sin justificación en C.D. con costos significantes de noviembre a febrero, indagar periodo de grabación de cámaras, identificar los últimos traslados previo al ajuste, seleccionar muestra y solicitar a auxiliar de libros que indique la fecha, hora y preparador, validar en cámaras las cantidades del producto que fue colocada en pista, en caso de que se identifique que cargó de más validar que sucursal reporte inconsistencia.
Valida que la mercadería en pista corresponde a sucursal a despachar	PE	PV	MA	Que el preparador coloque mercadería de una sucursal en una pista distinta a la asignada, ocasionando errores en el despacho.	Seleccionar una muestra de inconsistencias resueltas por el C.D. con sello y firma, determinar las posibles causas (considerar si el producto fue colocado por error en la pista que no corresponde) (Identificar las inconsistencias resueltas con sello y firma).
Revisión de inconsistencias en sucursales y C.D.	PE	PV	MA	Que el revisor no identifique diferencias en las ordenes que ha colocado el preparador,	Seleccionar una muestra de inconsistencias resueltas por el C.D. con sello y firma, determinar las posibles causas (considerar si el producto fue colocado por error en la pista

				generando inconsistencias en sucursal.	que no corresponde) (Identificar las inconsistencias resueltas con sello y firma).
Valida manualmente el estado y fecha/ hora de los pedidos para evitar que no se actualicen.	PE	PV	MA	Que por error el digitador omite actualizar algún pedido, generando que la mercadería se despache sin NR.	Seleccionar muestras de sucursales con mayor frecuencia de pedidos, solicitar al R y R los problemas más frecuentes en los traslados de C.D. y que informe los últimos casos donde se recibió bastante mercadería sin remisión (fecha y hora), que se recibió remisión sin mercadería, que se recibieron traslados de otra sucursal, se recibió NR de traslado sin la mercadería o se recibió en cliente pasará sin transcurrir las 48 horas, posteriormente indagar las causas en C.D.
Al cargar las tarimas al camión, verifiquen el destino de la mercadería.	PE	PV	MA	Que encargado de traslado por error ubique la mercadería en la zona / cabecera que no le corresponde, generando que el traslado se envíe a otra sucursal.	Seleccionar muestras de sucursales con mayor frecuencia de pedidos, solicitar al R y R los problemas más frecuentes en los traslados de C.D. y que informe los últimos casos donde se recibió bastante mercadería sin remisión (fecha y hora), que se recibió remisión sin mercadería, que se recibieron traslados de otra sucursal, se recibió NR de traslado sin la mercadería o se recibió en cliente pasará sin transcurrir las 48 horas, posteriormente indagar las causas en C.D.
Se recibe un correo con los datos de la persona que retirará la mercadería y esta se valida cuando se presenta en C.D.	PE	DT	MA	Que un tercero suplante la identidad del cliente para retirar mercadería y apropiarse indebidamente de los productos (cliente pasará).	Seleccionar muestra de 3 pedidos Cliente Pasará, solicitar la fotocopia al digitador donde firmó el cliente al recibir el producto, cotejar información de factura y persona con el correo donde se envió información de persona que pasará a recolectar el producto.

Revisión de cada documento entregado por el cliente	PE	PV	MA	Apertura una cuenta sin que el cliente presente toda la documentación y no identificar clientes con riesgo de incobrabilidad.	Solicitar expedientes de clientes, y verificar que la información se encuentre completo según listado de información requerida
Previo a la autorización verifican la información dejando firma en hoja de datos del cliente en constancia de dicha actividad. Autoriza cuentas Gerencia General.	PE	PV	MA	Que personal del Depto. de Créditos aumente el límite de créditos en sistema sin autorización	Solicitar documentación que constate el estatus del cliente
Control quincenal de documentos pendientes de enviar, donde se solicita la justificación	PR	DT	MA	Que los documentos se extravíen al ser transportados a oficina, generando riesgo de incobrabilidad.	Solicitar detalle de documentos enviados y documentos pendientes de enviar y su justificante
Verificar que la lista de cobro este sellada por el cliente cuando no se logre realizar el trámite, evidenciando la visita	PE	DT	MA	Que el cobrador no complete la ruta de cobro, sin visitar a clientes con saldos menores, que no generan comisión relevante al cobrador	Detallar si toda la documentación cumple con los estándares solicitados por gerencia.
Conciliaciones bancarias de forma mensual	PE	DT	MA	Que delegada de sucursal utilice dos veces una nota de abono para liquidar documentos, la cual fue validada una vez por el Depto. de Créditos.	En muestra seleccionada de notas de abono, generar el movimiento "histórico del cliente", determinar si el valor de la nota de abono ha sido utilizado más de una vez, indagar y solicitar información en caso de identificar irregularidades.

Generación del contrato de trabajo por medio de requisición creada por el generalista de RRHH	PR	P	M	Que el personal de reclutamiento en colusión con una persona externa, simulen un proceso de reclutamiento hasta la contratación para obtener un beneficio del salario a cobrar	De la muestra de expedientes, visitar el lugar de trabajo y confirmar la existencia de la persona (Agregar atributos de otros riesgos)
Confirmación por medio de teléfono del resultado de la prueba	PM	D	M	Que el jefe o gerente del área no realice al aspirante la prueba de conocimiento o lo favorezca, y este continúe el proceso sin tener las competencias necesarias	<p>Requerir a RRHH que confirme de que cargos de sucursal se cuenta con pruebas de conocimiento prediseñadas, y observar los cargos que no cuentan con una prueba de conocimiento formalizada</p> <p>En expedientes validar si se documentó el resultado de la prueba de conocimiento</p> <p>En visita al personal identificar a los de reciente ingreso y confirmar si realizó prueba de conocimiento</p>
No posee control	PM	D	A	Que la Poli grafista interna modifique los resultados para favorecer a un aspirante	En la entrevista al personal confirmar si realizó la prueba poligráfica (interno o externo)
Corroborar las últimas dos referencias laborales vía telefónica	PM	D	SA	Que el aspirante incluya en su hoja de vida experiencia falsa, con el objetivo de aplicar al perfil de la plaza	<p>En revisión de expedientes, validar que las referencias laborales coincidan con la experiencia en la hoja de vida</p> <p>En entrevista al personal, confirmar las 2 últimas experiencias laborales: empresa, cargo y periodo</p>

	PM	D	SA	Que el aspirante resida en zonas de alto riesgo (Delincuencia), pero entregue un recibo colector con una dirección distinta para ocultar su domicilio.	En entrevista al personal, confirmar la dirección de domicilio (actual), en caso de ser distinta indagar el motivo de haber proporcionado una información distinta.
Revisar que el monto de confirmación de pago contra la factura, proforma, confirmación al proveedor (anticipo) o estado de cuenta (cooperativas)	PM	P	M	Que el auxiliar o coordinador de Cuentas por Pagar incremente el monto de la factura para poder obtener un beneficio con el proveedor	Validar que el monto de la proforma, factura, estado de cuenta coincida con el registrado en el sistema y en la confirmación de pago
No posee control	PR	D	SA	Que el proveedor de acuerdo con el comprador y Cuentas por pagar, gestionen pago de documentos con precios significativamente mayores a los aprobados en la orden de compra	Cotejar que monto de factura ingresada para pago coincida con el valor de mercancía declarado en DUCA y con el costo del retaceo (Aplica para referencias cerradas)
No posee control	O	D	SA	Que cuentas por pagar gestione pago a proveedores por documentos que no se encuentran autorizados por medio de orden de compra, para obtener un beneficio	Revisar en una programación de pagos, que las notas de cargo bancarias estén asociadas a referencias (ordenes de compras) autorizadas y que el folder contenga la documentación requerida por cada condición de pago.

No posee control	O	C	M	Que Cuentas por Pagar elabore manualmente la confirmación de pago sin aprobar pago en sistema, duplicando posteriormente el pago de la misma factura, obteniendo un beneficio con el proveedor	Identificar notas de cargo con mismo valor en reporte de bancos, y validar que cada pago presente una referencia distinta asociada. Cotejar que los pagos realizados en plataforma del banco se reflejen pagados en el módulo de Cp.
Revisar qué información de confirmación de pago firmada por Gerencia de Compra coincida con la cargada a la plataforma del banco	PM	D	SA	Que el auxiliar de tesorería cambie el número de cuenta bancaria del proveedor al realizar la transferencia enviando los fondos a una cuenta propia o de terceros para obtener un beneficio.	Validar que los datos bancarios al cual se realizó la transferencia coincidan con la Confirmación de Pago y los datos del Maestro del Proveedor.
Revisa información de confirmación de pago contra la transferencia en plataforma del banco	PM	D	SA	Que el Auxiliar de tesorería simule un folder de referencias con documentación falsificada o duplicada, el cual no está en la programación de Cuentas por Pagar, generando el pago y obteniendo un beneficio	Revisar en 2 programaciones, que las notas de cargo del banco coincidan con la programación de pagos, determinar diferencias entre lo pagado y proyectado por proveedor e indagar el motivo de las diferencias.

Revisión de nota de cargo, factura, confirmación de pago, proforma, confirmación a proveedor	O	D	M	Que Cuentas por pagar en colusión con auxiliar de tesorería, simulen un folder de referencias y lo incluyan en la programación enviada a Finanzas, enviando los fondos a un tercero con el cual obtendrán un beneficio.	Revisar en una programación de pagos, que las notas de cargo bancarias estén asociadas a referencias (ordenes de compras) autorizadas.
Conciliación bancaria	PM	C	M	Que Asistente de Gerencia Administrativa en colusión con Auxiliar o jefe de Tesorería, carguen y autoricen una transferencia, con información falsificada.	Revisar en una programación de pagos, que las notas de cargo bancarias estén asociadas a referencias (ordenes de compras) autorizadas.
Revisión de cotización de proveedor y autorización de orden de compra.	PE	PV	MA	Que jefe de Mantenimiento Automotriz acuerde un precio mayor con el proveedor, para obtener un beneficio propio.	Revisar cada documento entregado por encargado de comprar vehículos
Codificación de activo fijo, documentada en los expedientes y entregada a contabilidad para su registro. Control contable de vehículos.	PR	PV	MA	No identificar el extravío de un vehículo oportunamente, por debilidad en su monitoreo.	Solicitar detalla de activo fijo de vehículos con su numeración y detalle de viñetas impresas para dichos activos
Asignación de usuario en versatec y de GPS, para monitorear los consumos y rutas.	PE	PV	MA	Consumo personal de combustible o uso personal de flota, por parte de	Solicitar a gerencia detalle de motoristas y usuarios correspondientes en sistema de GPS

				motoristas en sucursales y CD.	
Monitorear el kilometraje por medio de Versatec para identificar la necesidad de mantenimiento preventivo.	PE	DT	MA	Que se dañe o deteriore la flota al no realizar los mantenimientos preventivos.	Sacar muestreo de bitácoras de motoristas y detallar inconsistencias si las hubiese
Carta de compromiso de motoristas, responsabilizándose por daños derivados de imprudencia	OC	PV	MA	Que el seguro del vehículo no cubra los gastos por accidente, por no haber sido reportado en el momento.	Pedir expediente de los motoristas para detallar si existe actualización de datos

Tabla 5 Identificación de Controles

3.10 Entendimiento de Controles aplicados

En el siguiente cuadro se detalla cuadro que da la clasificación de los controles y su ponderación.

Periodicidad	Tipo	Ejecución	Valor	Diseño
Permanente	Preventivo	Automático	1	Eficiente
Permanente	Preventivo	Semiautomático	1	Eficiente
Permanente	Preventivo	Manual	1	Eficiente
Permanente	Detectivo	Automático	1	Eficiente
Permanente	Detectivo	Semiautomático	1	Eficiente
Permanente	Detectivo	Manual	1	Eficiente
Permanente	Correctivo	Automático	2	Muy Bueno
Permanente	Correctivo	Semiautomático	2	Muy Bueno
Permanente	Correctivo	Manual	2	Muy Bueno
Periódico	Preventivo	Automático	2	Muy Bueno
Periódico	Preventivo	Semiautomático	2	Muy Bueno
Periódico	Preventivo	Manual	2	Muy Bueno
Periódico	Detectivo	Automático	3	Bueno
Periódico	Detectivo	Semiautomático	3	Bueno
Periódico	Detectivo	Manual	3	Bueno
Periódico	Correctivo	Automático	3	Bueno
Periódico	Correctivo	Semiautomático	3	Bueno
Periódico	Correctivo	Manual	3	Bueno

Ocasional	Preventivo	Automático	4	Regular
Ocasional	Preventivo	Semiautomático	4	Regular
Ocasional	Preventivo	Manual	4	Regular
Ocasional	Detectivo	Automático	4	Regular
Ocasional	Detectivo	Semiautomático	4	Regular
Ocasional	Detectivo	Manual	4	Regular
Ocasional	Correctivo	Automático	5	Malo
Ocasional	Correctivo	Semiautomático	5	Malo
Ocasional	Correctivo	Manual	5	Malo

Tabla 6 Entendimiento de controles

3.11 Entendimiento del Riesgo

Tabla Probabilidad de Ocurrencia

Categoría	Valor
Casi Certeza	5
Probable	4
Moderado	3
Improbable	2
Muy Improbable	1

Tabla Materialidad del Impacto

Categoría	Valor
Catastróficas	5
Mayores	4
Moderadas	3
Menores	2
Insignificantes	1

Tabla Riesgo de Control

Efectividad	Riesgo de Control
Baja	Muy Alto
Buena	Alto
Alta	Moderado
Muy Alta	Bajo

Tabla Tipo de Pruebas según Riesgo de Control

Riesgo de Control	Tipo de Procedimientos
Muy Alto	Más pruebas sustantivas y menos de cumplimiento
Alto	Doble propósito, con más pruebas sustantivas que de cumplimiento
Moderado	Doble propósito, con más pruebas de cumplimiento que sustantivas
Bajo	Más pruebas de cumplimiento y menos sustantivas

3.12 Mapa de calor

Procedimiento: Para comprender los criterios que deben cumplir los riesgos para ser clasificados se anexan las siguientes tablas explicativas, en la cuales se puede observar cómo se determinó la exposición al riesgo inherente el cual se obtiene por el producto entre

la P = Probabilidad y el I = Impacto

Departamento de auditoría interna				
EMPRESA:		Entidad objeto de estudio		
EVALUACIÓN:		Ambiente de control		
PRUEBA:		Modelo de Madurez		
REALIZADO POR:		Equipo especialización auditoría interna		
FECHA ELABORACIÓN:		Diciembre 2022		
1	2	3	4	5
5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

Tabla 7 Mapa de calor

Tabla: Entendimiento de la Clasificación de riesgos

Probabilidad: Es la estimación de la probabilidad que un riesgo se materialice y pueda causar los efectos negativos en las operaciones de la empresa objeto de estudio.

Tabla Probabilidad de Ocurrencia

Categoría	Valor
Casi Certeza	5
Probable	4
Moderado	3
Improbable	2
Muy Improbable	1

Impacto: Es la magnitud del efecto producido por la materialización de un riesgo identificado dentro de las operaciones de la empresa objeto de estudio.

Materialidad del Impacto

Categoría	Valor
Catastróficas	5
Mayores	4
Moderadas	3
Menores	2
Insignificantes	1

Tabla Riesgo Residual

		RIESGO INHERENTE			
Level		Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Exposición al Riesgo Residual	Asumir Riesgos	Asumir Riesgos	Asumir el riesgo, reducir riesgo	Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir	Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir
	20.0 a 25.0	3.0 a 6.0	7.0 a 14.0	15.0 a 19.0	20.0 a 25.0

	PROBABILIDAD	MUY IMPROBABLE	IMPROBABLE	MODERADO	PROBABLE	CASI CERTEZA
		1	2	3	4	5
		Factores cualitativos:	Factores cualitativos:	Factores cualitativos:	Factores cualitativos:	Factores cualitativos:
		Existen indicadores de riesgo específicos internos o externos, tienen una probabilidad de ocurrencia muy baja y la evaluación del ambiente de control indica que están implementadas estrategias de mitigación efectivas.	Existen indicadores de riesgo específicos internos o externos, tienen una probabilidad de ocurrencia baja y la evaluación del ambiente de control indica que están implementadas estrategias de mitigación efectivas.	Existen indicadores de la ocurrencia de riesgos específicos internos o externos, tienen una probabilidad de ocurrencia media y la evaluación del ambiente de control indica que podrían no existir estrategias de remediación efectivas.	Existen indicadores de la ocurrencia de riesgos específicos internos o externos, tienen una probabilidad de ocurrencia alta y la evaluación del ambiente de control indica que podrían no existir estrategias de remediación efectivas o si existen las estrategias no han sido probadas.	Existen riesgos específicos identificados y la evaluación del ambiente de control indica que no existen estrategias de mitigación implementadas.
		El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	El evento puede ocurrir en algún momento	El evento podría ocurrir en algún momento.	El evento ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.

Tabla 8 Probabilidad de riesgo

Bajo el criterio de Impacto: El riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones.	IMPACTO	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
		1	2	3	4	5
		Factores cualitativos:	Factores cualitativos:	Factores cualitativos:	Factores cualitativos:	Factores cualitativos:
		Asunto operativo localizado e impacto ligero.	Potencial interrupción temporal y localizada de las operaciones, impacto menor en las ganancias	Interrupción temporal y localizada de las operaciones, impacto moderado en las ganancias	Interrupción general de las operaciones, impacto mayor en las ganancias	Interrupción prolongada de las operaciones, impacto significativo en las ganancias
		Impacto limitado a la imagen de la empresa, la reputación, las iniciativas estratégicas o la cultura de cumplimiento	Daño a la imagen de la empresa, la reputación, las iniciativas estratégicas o la cultura de cumplimiento	Daño a la imagen de la empresa, la reputación, las iniciativas estratégicas o la cultura de cumplimiento	Daño a la imagen de la empresa, la reputación, las iniciativas estratégicas o la cultura de cumplimiento	Daño significativo a la imagen de la empresa, la reputación, las iniciativas estratégicas o la cultura de cumplimiento
		Factor cuantitativo:	Factor cuantitativo:	Factor cuantitativo:	Factor cuantitativo:	Factor cuantitativo:
• Impacto: % de ingresos operativos / ingresos totales	Impacto: % de ingresos operativos / ingresos totales	Impacto: % de ingresos operativos / ingresos totales	Impacto: % de ingresos operativos / ingresos totales	Impacto: % de ingresos operativos / ingresos totales		

Tabla 9 Impacto del riesgo

3.13 Matriz de Riesgo

ANALISIS EL RIESGO						IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES								
PROCESO	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	P	I	RIESGO INHERENTE	DESCRIPCION DEL CONTROL	P	F	N	DOCUMENTADO	RESPONSABLE CONTROL	CALIFICACION	DISEÑO DEL CONTROL
Contratación del aspirante	Operativo	Inconsistencias en el proceso de reclutamiento	R1: Que el personal de reclutamiento en colusión con una persona externa, simulen un proceso de reclutamiento hasta la contratación para obtener un beneficio del salario a cobrar	2	3	6	C1: Generación del contrato de trabajo por medio de requisición creada por el generalista de RRHH	PR	P	M	Formularios de solicitud y bitácora de entrevistas	Analista de Planillas	3	Regular
Entrevistas y evaluaciones de conocimiento	Operativo	Deficiencias en el proceso de reclutamiento	R2: Que el jefe o gerente del área no realice al aspirante la prueba de conocimiento o lo favorezca, y este continúe el proceso sin tener las competencias necesarias	3	3	9	C2: Confirmación por medio de teléfono del resultado de la prueba	PM	D	M	Informe de evaluación y Pruebas	Analista de reclutamiento y selección	3	Regular
Evaluación de polígrafo a personas que superaron las pruebas	Operativo	Deficiencias en el proceso de reclutamiento	R3: Que la polígrafa interna modifique los resultados para favorecer a un aspirante	2	3	6	C3: No posee control	PM	D	A	Informe de evaluación y Pruebas	Poli grafista interna	3	Regular
Solicitud de revisión de documentación del aspirante	Operativo	Datos contradictorios	R4: Que el aspirante incluya en su hoja de vida experiencia falsa, con el objetivo de aplicar al perfil de la plaza	1	4	4	C4: Corroborar las últimas dos referencias laborales vía telefónica	PM	D	SA	Documentación legal	Asistente de reclutamiento y selección	3	Regular
		Discrepancia geográfica	R5: Que el aspirante resida en zonas de alto riesgo (Delincuencia), pero entregue un	2	4	8		PM	D	SA	Documentación legal		3	Regular

ANALISIS EL RIESGO						IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES								
PROCESO	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	P	I	RIESGO INHERENTE	DESCRIPCION DEL CONTROL	P	F	N	DOCUMENTADO	RESPONSABLE CONTROL	CALIFICACION	DISEÑO DEL CONTROL
Contratación formal del aspirante	Operativo		recibo colector con una dirección distinta para ocultar su domicilio.											
		Información Falsa	R6: Que el aspirante presente un título académico falso, con el objetivo de aplicar al perfil del puesto.	1	4	4	C5: Validación de código QR emitidos recientemente y validar los datos de la institución	PM	D	SA	Documentación legal	Gerente de Recursos Humanos	2	Bueno
		Fraude	R7: Que empleados que sean familiares se pongan en colusión para perpetrar un fraude o eludir controles	2	3	6	C6: Declaración de parentesco, al contar con un familiar dentro de la empresa al realizar la contratación para hacer una autorización previa	PM	P	M	Bitácora de entrevistas y documentación legal	Gerente de Recursos Humanos	2	Bueno
		Errores legales	R8: Sanciones o multas por no entregar la copia del contrato de trabajo al empleado, incumpliendo con lo dispuesto en el ART.18 el C.T.	1	1	1	C7: No posee control	PM	P	SA	Calendarios y Cronogramas	Gerente de Recursos Humanos	2	Bueno
		Errores legales	R9: Multas o Sanciones al no dar a conocer a los trabajadores el reglamento interno de trabajo según el Art.306 del C.T.	1	1	1		PM	P	SA	Calendarios y Cronogramas	Gerente de Recursos Humanos	2	Bueno
ANALISIS EL RIESGO						IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES								
PROCESO	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	P	I	RIESGO INHERENTE	DESCRIPCION DEL CONTROL	P	F	N	DOCUMENTADO	RESPONSABLE CONTROL	CALIFICACION	DISEÑO DEL CONTROL

ANALISIS EL RIESGO				IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES										
Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	Operativo	Fraude	R1: Que el auxiliar o coordinador de Cuentas por Pagar incremente el monto de la factura para poder obtener un beneficio con el proveedor	3	4	12	C1: Revisar que el monto de confirmación de pago contra la factura, proforma, confirmación al proveedor (anticipo) o estado de cuenta (cooperativas)	PM	P	M	Sistema de facturación	Realizando proforma, factura, estados de cuenta y confirmaciones de pago	2	Deficiente
Análisis y autorización de programación de cuentas por pagar	Operativo	Inconsistencias en los saldos	R2: Que el proveedor de acuerdo con el comprador y Cuentas por pagar, gestionen pago de documentos con precios significativamente mayores a los aprobados en la orden de compra	3	3	9	C2: No posee control	PR	D	SA	Estados de cuentas de clientes	Cotejo de monto de facturas ingresadas para pago y valor de mercancía declarado en DUCA con el costo del retaceo	3	Regular
Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	Operativo	Inconsistencias en los saldos	R3: Que cuentas por pagar gestione pago a proveedores por documentos que no se encuentran autorizados por medio de orden de compra, para obtener un beneficio	3	4	12	C3: No posee control	O	D	SA	Estados de cuentas de proveedores	Elaboración y pago de la factura en sistema	2	Deficiente
Aprobación en sistema de documentos a pagar y entrega de documentos a finanzas	Operativo	Inconsistencias en los saldos	R4: Que Cuentas por Pagar elabore manualmente la confirmación de pago sin aprobar pago en sistema, duplicando posteriormente el pago de la misma factura, obteniendo un beneficio con el proveedor	4	5	20	C4: No posee control	O	C	M	Acuerdos de pago	Elaboración y pago de la factura en sistema	2	Deficiente

ANALISIS EL RIESGO					IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES									
Carga de información para pago en sistema bancario	Operativo	Fraude	R5: Que el auxiliar de tesorería cambie el número de cuenta bancaria del proveedor al realizar la transferencia enviando los fondos a una cuenta propia o de terceros para obtener un beneficio.	4	5	20	R5: Revisar qué información de confirmación de pago firmada por Gerencia de Compra coincida con la cargada a la plataforma del banco	PM	D	SA	Estados de cuenta y conciliaciones bancarios	Analista de Alianzas estratégicas / Finanzas	2	Deficiente
		Fraude	R6: Que el Auxiliar de tesorería simule un folder de referencias con documentación falsificada o duplicada, el cual no está en la programación de Cuentas por Pagar, generando el pago y obteniendo un beneficio	3	3	9	R6: Revisa información de confirmación de pago contra la transferencia en plataforma del banco	PM	D	SA	Estados de cuenta bancarios y conciliaciones bancarias	Analista de Alianzas estratégicas / Finanzas	3	Regular
Recepción de documentos y registro en módulo de cuentas por pagar al exterior	Operativo	Fraude	R7: Que Cuentas por pagar en colusión con auxiliar de tesorería, simulen un folder de referencias y lo incluyan en la programación enviada a Finanzas, enviando los fondos a un tercero con el cual obtendrán un beneficio.	3	3	9	R7: Revisión de nota de cargo, factura, confirmación de pago, proforma, confirmación a proveedor	O	D	M	Estados de cuenta bancarios y conciliaciones bancarias	Contabilidad	3	Regular

ANALISIS EL RIESGO						IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES								
Recepción de datos de transferencia y autorización de pago en sistema bancario	Operativo	Fraude	R8: Que Asistente de Gerencia Administrativa en colusión con Auxiliar o jefe de Tesorería, carguen y autoricen una transferencia, con información falsificada.	3	5	15	R8: Conciliación bancaria	PM	C	M	Estados de cuenta bancarios y conciliaciones bancarias	Contabilidad	2	Deficiente
ANALISIS EL RIESGO						IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES								
PROCESO	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	P	I	RIESGO INHERENTE	DESCRIPCION DEL CONTROL	P	F	N	DOCUMENTADO	RESPONSABLE CONTROL	CALIFICACION	DISEÑO DEL CONTROL
INVENTARIO (ATENCIÓN A PEDIDOS)	Operativo	Fraude	R1. Que el auxiliar de libros no asigne una zona o por error no asigne un pedido de la zona, generando atraso en la atención del pedido.	3	3	9	Control preparación de sucursales, en el cual se marcan las zonas que ya fueron asignadas por sucursal.	PE	PV	MA	Cuadro control de órdenes de preparaciones	Auxiliar de libros	4	Buena
	Operativo	Fraude	R2. Que el auxiliar de libro de preparación se colisione con preparador, revisor y jefe de bodega de una sucursal, para enviar un sobrante, no generar una inconsistencia y apropiarse de la mercadería.	3	5	15	Conteos del cíclico en bodega	PE	PV	MA	Conteos cíclicos	Auxiliar de libros	2	Baja
	Operativo	Fraude	R3. Que el preparador coloque mercadería de una sucursal en una pista distinta a la asignada, ocasionando errores en el despacho.	3	3	9	Valida que la mercadería en pista corresponde a sucursal a despachar	PE	PV	MA	Rondas de revisión y anotaciones de los despachos	Preparador	4	Buena

ANALISIS EL RIESGO				IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES										
Cuentas por Cobrar	Operativo	Fraude	R4. Que el revisor no identifique diferencias en las ordenes que ha colocado el preparador, generando inconsistencias en sucursal.	4	5	20	Revisión de inconsistencias en sucursales y C.D.	PE	PV	MA	Inconsistencias de inventario reportadas	Revisor	3	Buena
	Operativo	Fraude	R5. Que por error el digitador omita actualizar algún pedido, generando que la mercadería se despache sin NR.	3	3	9	Valida manualmente el estado y fecha/ hora de los pedidos para evitar que no se actualicen.	PE	PV	MA	Validación de los pedidos	Digitador	3	Buena
	Operativo	Fraude	R6. Que encargado de traslado por error ubique la mercadería en la zona / cabecera que no le corresponde, generando que el traslado se envíe a otra sucursal.	3	3	9	Al cargar las tarimas al camión, verifiquen el destino de la mercadería.	PE	PV	MA	Revisión de pistas	Gerente de CD y jefe de transporte	3	Buena
	Operativo	Fraude	R7. Que un tercero suplante la identidad del cliente para retirar mercadería y apropiarse indebidamente de los productos (cliente pasará).	3	5	15	Se recibe un correo con los datos de la persona que retirará la mercadería y esta se valida cuando se presenta en C.D.	PE	DT	MA	Validación de los datos	Gerente de CD	2	Baja
	Crédito	Fraude	Apertura una cuenta sin que el cliente presente toda la documentación y no identificar clientes con riesgo de incobrabilidad.	3	3	9	Revisión de cada documento entregado por el cliente	PE	PV	MA	Validación de los datos en los quedan y cobro de los mismos	Jefe de Créditos	3	Buena

ANALISIS EL RIESGO					IDENTIFICACION Y EVALUACION DEL DISEÑO DE LOS CONTROLES								
Operativo	Fraude	No identificar el extravío de un vehículo oportunamente, por debilidad en su monitoreo.	3	3	9	Codificación de activo fijo, documentada en los expedientes y entregada a contabilidad para su registro. Control contable de vehículos.	PR	PV	MA	Verificación del cuadro control de activo fijo y listado de vehículos	Encargado de Transporte	4	Buena
Operativo	Fraude	Consumo personal de combustible o uso personal de flota, por parte de motoristas en sucursales y CD.	3	3	9	Asignación de usuario en Versatec y de GPS, para monitorear los consumos y rutas.	PE	PV	MA	Activación del GPS y acceso a la proforma del proveedor para monitoreo de rutas	Encargado de Transporte	4	Buena
Operativo	Fraude	Que se dañe o deteriore la flota al no realizar los mantenimientos preventivos.	3	4	12	Monitorear el kilometraje por medio de Versatec para identificar la necesidad de mantenimiento preventivo.	PE	DT	MA	Revisión de los reportes de kilometraje para realizar los mantenimientos	Jefe de Transporte	4	Buena
Operativo	Errores legales	Que el seguro del vehículo no cubra los gastos por accidente, por no haber sido reportado en el momento.	3	4	12	Carta de compromiso de motoristas, responsabilizándose por daños derivados de imprudencia	OC	PV	MA	Carta del seguro respondiendo antes daños	Jefe de Transporte	3	Buena

Tabla 10 Matriz de Riesgo

ANALISIS FINAL

Posterior a la evaluación del nivel de madurez de los procesos y los controles internos, se procede a establecer la situación final de la empresa en la cual se comparan los niveles obtenidos en el modelo de madurez versus el riesgo residual real.

- Elemento 1: Se obtuvo un nivel de madurez de 3 integrado o proceso definido, mientras que su riesgo residual real es clasificación moderado, por lo cual estaríamos frente al caso en el cual se recomienda a la empresa mantener el nivel de control, pues se encuentra mitigada la probabilidad de una afectación mayor.
- Elemento 2: Se obtuvo un nivel de madurez de 2 repetible pero intuitivo, mientras que su riesgo residual real es clasificación bajo-moderado, por lo cual estaríamos frente al caso en el cual se recomienda a la empresa incrementar la periodicidad del control 3.
- Elemento 3: Se obtuvo un nivel de madurez de 2 repetible pero intuitivo, mientras que su riesgo residual real es clasificación moderado-alta, se hace énfasis que el riesgo que se busca mitigar es moderado y los controles son deficientes-buenos. Por lo cual se recomienda fortalecer los controles para evitar tener un alto nivel de riesgo residual real y que la exposición al riesgo sea menor.
- Elemento 4: Se obtuvo un nivel de madurez de 1 inicial, mientras que su riesgo residual real es clasificación moderada, por lo cual están frente al caso en el cual se recomienda a la empresa incrementar la periodicidad del control ya que actualmente es deficiente.
- Elemento 5: Se obtuvo un nivel de madurez de 2 repetible pero intuitivo, mientras que su riesgo residual real es clasificación bajo, por lo cual están frente al caso en el cual se recomienda a la empresa mantener el nivel de control, pues se encuentra mitigada la probabilidad de una afectación mayor. 51

- Elemento 6: Se obtuvo un nivel de madurez de 2 repetible pero intuitivo, mientras que su riesgo residual real es clasificación moderada, por lo cual están frente al caso en el cual se recomienda a la empresa fortalecer la periodicidad del control, para minimizar el riesgo de afectaciones futuras.
- Elemento 7: Se obtuvo un nivel de madurez de 1 Inicial, mientras que su riesgo residual real es clasificación moderado-alto, esto se debe a que el riesgo que se mitiga es moderado y los controles son deficientes y regulares por lo cual se sugiere fortalecer los controles y evitar que se materialicen los riesgos en afectaciones mayores.

CONCLUSIONES

- La alta dirección tiene estructurado una serie de procedimientos documentados en las áreas evaluadas las cuales no se encuentran actualizados o no tienen un control documentado con las actividades que se ejecutan actualmente y forman parte del ambiente de control interno dentro del ciclo de vida de los procesos operativos los cuales buscan una mejora continua, partiendo de la posición actual de la empresa.
- En relación con el ambiente control de la empresa se puede evidenciar, que no posee un alto nivel de compromiso por seguir estructurando y actualizando sus controles debido a que estos se encuentran en un nivel de madurez repetible pero intuitivo.
- Las deficiencias en el ambiente de control identificadas al no ser abordadas, en corto plazo pueden perjudicar de manera operativa a la entidad al no tener adecuadamente documentado sus controles permitiendo que los procesos no se ejecuten de manera eficaz, en consecuencia, la entidad objeto de estudio no ha tomado la iniciativa de documentar sus procedimientos.
- La entidad no se le ha expuesto la necesidad de medir sus controles internos para prevenir riesgos que puedan afectar sus procesos.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos del trabajo de estudio realizado, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda implementar mediante el departamento de auditoría utilizar los riesgos expuestos de las áreas que no se encuentran documentados algún control, mediante un Modelo de Madurez para invertir los recursos en análisis de riesgos y aprobar procedimientos.
- Se recomienda analizar los niveles de madurez expuesto con la iniciativa de establecer nuevos estándares en la estructura de controles internos, proporcionando evidencias con el fin de optimizar su ambiente de control interno.
- Se recomienda apoyarse de los informes de auditoría emitidos para analizar las áreas de riesgo en los procesos operativos y documentar los controles para comunicar a las áreas la formalización de los procedimientos con la respectiva estandarización
- Se recomienda exponer al órgano de mayor autoridad acerca de los recursos que debe invertir para mejorar el ambiente de control interno y con base a los resultados obtenidos para escalar al siguiente nivel de madurez; utilizando cada una de las metas por componente como una guía detallada para ir madurando en el control interno.

BIBLIOGRAFIA

Conexión Esan (2019) ¿Cuál es el modelo de madurez de tu organización?

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-modelo-de-madurez-de-tu-organizacion#:~:text=El%20modelo%20de%20madurez%20es,los%20proyectos%2C%20entre%20otros%20beneficios>

Escuela Europea de Excelencia (2017). Como realizar una evaluación de auditoría.

<https://www.esuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/realizar-una-evaluacion-del-riesgo-de-auditoria/>

Franklin Aranaga (2015). Hacia un Modelo de Madurez de Auditoría Interna

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/hacia-modelo-madurez-auditoria-interna>

Gustavo Samaniego (2019) Cómo hacer la formulación del problema de investigación

<https://miasesordetesis.com/como-hacer-la-formulacion-del-problema-de-investigacion/>

IAASB. (diciembre de 2013). NIEA 3000 Encargos de aseguramiento distintos de la auditoría. San Salvador, El Salvador.

IIA Global (Julio 2013) Guía Práctica Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagements

<https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/selecting-using-and-creating-maturity-models/>

Rubén, A. Juan V. Rebeca R. (2022) Consultoría sobre evaluación del nivel de madurez en el control interno de empresas de servicio de maquilado ubicadas en el municipio de San Salvador [Tesis de grado, Universidad de El Salvador]

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/30899/1/CONSULTORIA%20SOBRE%20EVALUACION%20DEL%20NIVEL%20DE%20MADUREZ%20EN%20EL%20CONTROL%20INTERNO.pdf>

ANEXOS

Memorándum de reunión

Fecha: 04/08/2023

Hora: 05:00 p.m.

Método de recopilación de los datos: Se realizó de manera virtual a través de la plataforma de Microsoft teams

Asistentes:

- Edwin Edgardo Salazar Torres
- Miguel Antonio Castro González
- Jazmín Raquel Gómez Torres

Personal entrevistado:

- Gerente de Auditoría de la empresa objeto de estudio

Desarrollo de la entrevista:

Se anotaron y transcribieron a un documento virtual las respuestas brindadas por el Gerente de Auditoría el cual se le explico que toda la información que proporcionara será tratada de manera confidencial, la cual se utilizara con fines académicos utilizando de base sus conocimientos, además se nos brindó un breve ejemplo ilustrativo de la función del departamento que tiene dentro de la entidad y proporciono sus puntos de vista de manera objetiva sobre los controles internos de la entidad. El Gerente se mostró con apertura para ver las respuestas y conclusiones que se obtendrán del tema

TEMA: “EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL MODELO DE MADUREZ PARA UNA ENTIDAD DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE FERRETERIA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

Dirigido a: Gerente de Auditoría Interna

Objetivo: Recopilar información a través de la entrevista realizada al Gerente de Auditoría, para construir un diagnóstico inicial sobre la entidad y su madurez en la ejecución de proceso.

A continuación, se presenta un cuestionario para evaluar el ambiente de control interno de la entidad dedicada a la venta de productos de ferretería.

1. ¿Existen políticas y procedimientos documentados que establecen los roles y responsabilidades de los empleados en relación con el control interno?
E/La empresa tiene documentados sus procedimientos, los cuales fueron aprobados por el órgano de máxima autoridad en la empresa (Gerencia y sub-Gerencia General) las cuales establecen los roles de los responsables en la cadena de servicios. La empresa actualmente se encuentra en un periodo de actualización de sus controles
2. ¿Cuál es la metodología actual utilizada para evaluar el ambiente de control interno en la entidad dedicada a la venta de productos de ferretería en el departamento de San Salvador?
R/Se planifica anualmente las evaluaciones de aseguramiento en el plan de auditoría interna el cual es aprobado por la Gerencia General teniendo una valoración a los riesgos de las áreas críticas de toda la entidad. Adicionalmente se toman en cuenta revisiones especiales a solicitud de la alta Gerencia.
3. ¿Se lleva a cabo regularmente una evaluación de riesgos para identificar las amenazas potenciales y establecer controles adecuados?
R/ Con base al plan anual de auditoría se toman como ejes principales las áreas operativas de la entidad (sucursales) y las áreas administrativas planificando evaluaciones con base a riesgos entregando informes mensuales a las sucursales. Para la parte administrativa se toma un enfoque basado en riesgos que permite a los usuarios mostrar las debilidades y fortalezas de sus controles, se trabaja con las oportunidades de mejora exponiendo recomendaciones para que los encargados de los procesos tomen los planes de acción oportunos para fortalecer sus controles.

4. ¿Cuál es el nivel de conocimiento y capacitación del equipo de auditoría interna sobre el Modelo de Madurez y su aplicación en la evaluación del ambiente de control interno?

R/ Actualmente el departamento de auditoría interna con el tema de capacitaciones los analistas han recibido otro tipo de especializaciones enfocadas en riesgos y temas de controles por lo cual desconocen la utilización del modelo de madurez. Sin embargo, el supervisor y yo conocemos sobre el tema de la aplicación e implementación

5. ¿Se lleva a cabo una supervisión continua de las operaciones para asegurar que los controles internos están funcionando de manera efectiva?

R/Se lleva a cabo las auditorías operativas en sucursales basadas en el cumplimiento de los procedimientos internos. Se utiliza una guía de colorimetría (semáforo) basada en riesgos a los cuales están expuestas la tienda al no ejecutar los controles o implementar prácticas que no se encuentran documentadas y que no han pasado por un proceso de revisión por la administración para su autorización. La alta administración considera los riesgos a los que son expuestos los incumplimientos a los procedimientos en las sucursales.

6. ¿Existe un proceso formal para la evaluación y mejora continua del sistema de control interno?

R/Recientemente la entidad está trabajando en formar un comité de riesgos que esté integrado con las gerencias de los procesos claves en la entidad para evaluar y medir los controles que se están ejecutando. OBJ

7. ¿Considera que sería de utilidad una evaluación del nivel de madurez en el ambiente de control interno de la organización, adicionalmente, en que podría ayudar a mejorar y fortalecer los controles?

R/Sería de mucha utilidad clasificar el nivel de madurez de la entidad exponiendo la categoría en la que se encuentra debido a que la administración siempre está interesada en que se le dé un feed back sobre los controles internos que se están ejecutando, sería de mucha ayuda para explicar de una manera sencilla y técnica que áreas que fueron evaluadas por auditoría interna tiene un nivel de madurez optimo o se encuentran con oportunidades de mejora para exponer a la alta Gerencia que se pueden utilizar recursos para crear nuevos o actualizar los controles

8. ¿Cuáles han sido los criterios establecidos para evaluar los procesos en la entidad?

R/Los criterios se establecen con base al plan anual de auditoría y son revisados por la alta administración y se agregan revisiones especiales que ellos requieran

9. ¿Cómo la organización ha tenido experiencias previas con evaluaciones a través de modelos de madurez del ambiente de control interno?

R/No se han tenido experiencias en la aplicación del modelo de madurez en la entidad

10. ¿Considera que este enfoque proporcionaría una evaluación más precisa y objetiva de los controles internos, permitiendo identificar áreas de mejora y brindando recomendaciones más sólidas para fortalecer la gestión de riesgos?

R/ Proporciona una base para mostrar a la administración resultados y categorización de los controles internos de la entidad dando una mejora

TEMA: “EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO MEDIANTE EL MODELO DE MADUREZ PARA UNA ENTIDAD DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE FERRETERIA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

Dirigido a: Gerente Financiero

Objetivo: Recopilar información a través de la entrevista realizada al Gerente Financiero, para construir un diagnóstico inicial sobre la entidad y su madurez en la ejecución de proceso.

A continuación, se presenta un cuestionario para evaluar el ambiente de control interno de la entidad dedicada a la venta de productos de ferretería.

1. ¿Existen políticas y procedimientos documentados que establecen los roles y responsabilidades de los empleados en relación con el control interno?
R/ Si, existen políticas y procedimientos documentados para cada departamento, estas son comunicadas al personal al momento de su ingreso a la empresa
2. ¿Cuál es la metodología actual utilizada para evaluar el ambiente de control interno en la entidad dedicada a la venta de productos de ferretería?
R/La Gerencia Financiera una metodología establecida para la evaluación del ambiente de control interno, sino más bien se apoya en elaboración de KPI que se muestran a Gerencia General y se colocan los planes de acción en los informes que emite auditoría Interna
3. ¿Se lleva a cabo regularmente una evaluación de riesgos para identificar las amenazas potenciales y establecer controles adecuados?
R/ Si, existen una evaluación de riesgos que se lleva a cabo anualmente por parte del comité de riesgos conformado por las gerencias
4. ¿Se realizan controles periódicos para asegurarse que las políticas y procedimientos establecidos se siguen correctamente? (para las otras áreas)
R/ Si, las políticas y procedimientos relacionadas a la Gerencia Financiera son elaboradas por el departamento de organización y métodos como parte de una mejora continua.
5. ¿Cuál es el nivel de conciencia y compromiso de la alta dirección con respecto al control interno? (para las otras áreas)
R/ Si, existe un alto grado de compromiso ya que para nosotros es importante tener un control interno eficaz y eficiente.

6. ¿Se ha considerado previamente la aplicación del Modelo de Madurez para mejorar la evaluación del control interno en la organización? En caso afirmativo, ¿qué resultados o mejoras se han observado?

R/ Nunca se había considerado la implementación de un modelo de madurez ya que hasta el momento desconocemos los beneficios que este puede brindar a la empresa

7. ¿Qué aspectos específicos de la entidad esperaría mejorar o fortalecer si le presentaran la opción de implementar un Modelo de Madurez en la evaluación del control interno?

R/ Las áreas que yo veo que tienen mayor riesgo en la entidad o tienen correlación con la operatividad de la entidad a mi criterio se encuentran cuentas por cobrar, flota de vehículos, recursos humanos, cuentas por pagar, inventarios y procesos operativos de ingresos de mercadería, traslados y venta de mercadería en las sucursales que tenemos.

8. ¿Considera que la aplicación del Modelo de Madurez podría tener un impacto positivo en el proceso de toma de decisiones y mejora continua en la organización?

R/ Ahora que ustedes me han explicado los beneficios que podría tener la implementación de un modelo, considero que podría tener un gran impacto en la toma de decisiones y en la mejora continua, ya que, eso ayudaría a conocer la situación actual de los controles aplicados, y ver los puntos de mejora en los procesos.