

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN:  
AUDITORIA INTERNA

**“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA DE PRODUCTOS DE AGRO FERRETERÍA “**

**PRESENTADO POR:**

CLAUDIA ALEJANDRA ALVARADO HERNÁNDEZ	L10802
BLANCA RAQUEL MORENO HERNÁNDEZ	L10802
CECILIA GUADALUPE MORENO HERNÁNDEZ	L10802

MARZO 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector:	Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla
Vicerrectora Académica:	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General:	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decana:	Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario:	Lic. Juan Pablo Marín
Coordinador General de Procesos de Grado:	Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Director de la Escuela de Contaduría Pública:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Docente Asesor:	Lic. Marco Antonio Orellana Orellana
Tribunal evaluador:	Msc. Martha Eugenia Avalos de Altamirano Msc. Erinaldo de Jesús Ramos de la Cruz Lic. Marco Antonio Orellana Orellana

**Marzo 2025**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, quiero dar gracias a Dios, por brindarme sabiduría y perseverancia a lo largo de mi carrera. Gracias a mi padre Tomas Moreno y mi madre María Cecilia Hernández por sus valiosos consejos y apoyo incondicional, a mis hermanos por motivarme a seguir adelante siempre. A mis compañeras de equipo de trabajo por la confianza, esfuerzo y apoyo. Gracias a los docentes de la Universidad de El Salvador que aportaron a mi formación académica, a nuestros asesores, especialmente al Licenciado Marco Orellana, por guiarnos y brindarnos sus conocimientos.

**Cecilia Guadalupe Moreno Hernández**

Agradezco a Dios y a la Virgen María por su infinito amor y permitirme llegar a esta etapa de mi vida, a mis padres Tomas Moreno y María Cecilia Hernández, quienes han sido mi pilar y ejemplo a seguir, brindándome consejos, dedicación y apoyo, a mis hermanos por estar conmigo siempre animándome y apoyándome. A mis compañeras de equipo de trabajo, por su perseverancia, esfuerzo, confianza y apoyo brindado, así como a nuestros asesores, especialmente al licenciado Marcos Orellana por su motivación, apoyo y guiarnos con sus conocimientos y a todos los docentes de la Universidad de El Salvador que formaron parte de mi formación profesional.

**Blanca Raquel Moreno Hernández**

Quiero darle gracias a Dios por todas sus bendiciones y sobre todo por darme la sabiduría en este proceso académico. A mis padres, Eliseo Alvarado y Mabel Hernández, les debo un agradecimiento especial; ustedes han sido los pilares fundamentales en mi vida, brindándome un apoyo incondicional durante mis años de estudio y vida personal. Mis hermanos Santiago, Verónica y Marito, agradecerles por sus ánimos para nunca rendirme. Gracias a mis amigas y compañeras de equipo de trabajo por su actitud positiva y apoyo. Finalmente, agradezco a nuestros asesores, quienes compartieron su conocimiento, experiencias y valiosos consejos, que han sido esenciales para el desarrollo y la culminación de este trabajo.

**Claudia Alejandra Alvarado Hernández**

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3. Objetivos .....	6
1.3.1. Objetivo General .....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Marco Teórico.....	7
1.4.1. Antecedentes .....	7
1.4.2. Principales definiciones o conceptos .....	7
1.4.3. Generalidades de las Agro ferreterías .....	8
1.4.4. Generalidades de los Servicios de Asesoramiento.....	9
1.4.5. Generalidades de la Gestión de Riesgos .....	11
1.4.6. Base Técnica .....	17
1.4.7. Base Legal.....	26
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
2.1 Tipo de estudio.....	28
2.2 Unidad de análisis .....	28
2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.....	28
2.4. Procesamiento de la información .....	29
2.5 Determinación de Variables .....	29
2.5.1. Variable independiente: .....	29
2.5.2. Variable dependiente:.....	29
2.6 Operacionalización de las variables .....	30
2.7. Cronograma de actividades .....	31
2.8 Diagnóstico. ....	32
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PLAN PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE</b>	

<b>UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE AGRO FERRETERÍA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Generalidades .....	35
3.1.1 Objetivos .....	35
3.1.2 Alcance.....	35
3.2 Planteamiento del problema.....	35
3.3 Desarrollo del caso.....	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>91</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de Variable .....	30
<b>Tabla 2</b>	Cronograma.....	31
<b>Tabla 3</b>	Acta inicio de consultoría.....	38
<b>Tabla 4</b>	Entendimiento del apetito al riesgo.....	42
<b>Tabla 5</b>	Contribución al logro de objetivos estratégicos .....	43
<b>Tabla 6</b>	Esquema de procesos y subprocesos.....	45
<b>Tabla 7</b>	Identificación de riesgos por categoría .....	57
<b>Tabla 8</b>	Respuesta a los riesgos.....	63
<b>Tabla 9</b>	Visión a nivel de cartera-matriz .....	68
<b>Tabla 10</b>	Análisis de riesgos .....	72

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Componente Gobierno y Cultura.....	19
<b>Figura 2</b>	Principios Estrategia y establecimiento de objetivos .....	20
<b>Figura 3</b>	Principios de Componente Desempeño.....	21
<b>Figura 4</b>	Principios de Componente Evaluación y Revisión .....	22
<b>Figura 5</b>	Información, comunicación e informes .....	24
<b>Figura 6</b>	Estructura del caso práctico.....	37
<b>Figura 7</b>	Estructura organizativa de la empresa .....	41
<b>Figura 8</b>	Simbología del diagrama de flujo.....	46
<b>Figura 9</b>	Sub-Proceso administrativo.....	47
<b>Figura 10</b>	Sub-Proceso contable .....	48
<b>Figura 11</b>	Sub-Proceso de cuentas por cobrar.....	49
<b>Figura 12</b>	Sub-Proceso de inventario .....	50
<b>Figura 13</b>	Sub-Proceso de colecturía .....	51
<b>Figura 14</b>	Magnitud de la gravedad del riesgo.....	53
<b>Figura 15</b>	Medición de probabilidad de ocurrencia .....	54
<b>Figura 16</b>	Medición del riesgo por impacto .....	55
<b>Figura 17</b>	Medida de efectividad de los controles .....	56

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación surge de la necesidad que tienen las empresas de implementar una gestión de riesgos adecuada, que permita identificar, evaluar, controlar y mitigar riesgos de manera efectiva para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La investigación se llevó a cabo en una entidad dedicada a la compra y venta de productos de agro ferretería, ubicada en el distrito de La Libertad Costa, departamento de La Libertad. Actualmente, la entidad no cuenta con una unidad de auditoría interna y de un Sistema de Gestión de Riesgos para gestionar adecuadamente las amenazas a las que está expuesta la entidad.

Dentro de los objetivos para la investigación se encuentra desarrollar un diagnóstico detallado de la gestión de riesgos mediante entrevista realizada al personal de la entidad, utilizando narrativas para documentar los procesos, la elaboración de una matriz de riesgos que permita analizar e identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad y la elaboración de un caso práctico que permita evaluar la gestión de riesgo, identificando las principales amenazas, vulnerabilidades y controles.

Como metodología utilizada, se realizó una entrevista al gerente general de Entidad Objeto de Estudio S.A de C.V, logrando determinar ciertas debilidades en los procesos al no tener un adecuado sistema de gestión de riesgos.

De los resultados obtenidos se identificó que la gestión de riesgos no es eficiente. Esto impide la identificación, evaluación, control y monitoreo adecuado de los riesgos. La falta de evaluaciones periódicas por parte del personal responsable representa un obstáculo significativo para la detección oportuna de los riesgos, los cuales afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como finalidad proponer situaciones de mejora en los procesos administrativos, contables y operativos que desarrolla la empresa a través de una consultoría enfocada en el diseño y aplicación de un caso práctico que tiene como objetivo facilitar la evaluación, identificación de los riesgos, generando respuestas a los mismos, permitiendo una revisión y monitoreo de los riesgos, de esta forma impulsar a la entidad a alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de sus recursos. Es así como realizamos una serie de recomendaciones, entre las cuales está la creación de una unidad de auditoría interna, aplicar el plan de evaluación de gestión de riesgo propuesto y la guía de evaluación de la matriz de riesgo para contribuir al fortalecimiento de gestión de riesgos.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial, la gestión de riesgos es de suma importancia, ya que ayuda a identificar amenazas que pueden afectar el funcionamiento y el logro de sus objetivos estratégicos. Para poder contar con un buen sistema de gestión de riesgo es necesario tener en cuenta el tema de controles para mitigar los riesgos a los que está expuesta la entidad.

La presente investigación plantea la necesidad que tienen las empresas de contar con un sistema adecuado de evaluación de gestión de riesgos, con especial énfasis en el área administrativa y operativa de la entidad para el logro de sus objetivos.

Esta investigación tiene como finalidad proporcionar la aplicación de un caso práctico sobre la evaluación de la gestión de riesgos que permita identificar, controlar y monitorear los riesgos de manera oportuna y así cumplir con el logro de sus objetivos.

El presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos. El primer capítulo define el planteamiento del problema y el marco teórico, donde se enmarca la necesidad de la investigación, la cual consiste en la evaluación de la gestión de riesgos para un adecuado funcionamiento de la entidad. También se describen los objetivos de la investigación, se definen algunos conceptos fundamentales, generalidades de la gestión

de riesgos y se detalla la base técnica y legal que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo aborda la metodología de la investigación, donde se describe el tipo de estudio, la actividad de análisis, las técnicas e instrumentos utilizados, que fueron en base a la entrevista realizada, con el objetivo de realizar un diagnóstico y presentar una propuesta acorde a las necesidades identificadas.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta del caso práctico, formulándose una guía para la evaluación de la gestión de riesgos en una empresa dedicada a la venta de productos de agro ferretería. Se estructura el plan de solución para que las empresas lleven a cabo sus procesos de control y evaluación de la gestión de riesgos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales ayudarán a la empresa a comprender mejor la investigación realizada. Además, se presenta la bibliografía y anexos relacionados a la temática de investigación.

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

### **1.1. Planteamiento del problema**

En El Salvador, durante el año 2020, las agro ferreterías experimentaron impactos significativos a raíz de la pandemia COVID-19. El sector comercio fue el área con más vulnerabilidad, enfrentando una reducción en sus ingresos, así como una disminución en la jornada laboral, entre otros desafíos de la crisis sanitaria.

Sin embargo, en años posteriores, según datos proporcionados por el Banco Central de Reserva en el segundo trimestre del año 2023, la construcción es la principal actividad económica con mayor crecimiento del 22.8% debido al desarrollo de proyectos de inversión pública y privada. (Banco Central de Reserva, 2023)

Esto generó un mayor aumento en las operaciones diarias de las empresas, provocando un incremento mayor en documentos de facturación, mayor demanda de productos, contratación de más personal, aumento de procesos y procedimientos y la inversión de más tecnología. En las empresas, es responsabilidad y tarea de la administración implementar estrategias, planificar, organizar, supervisar y dar seguimiento a la auditoría interna, para garantizar que se aborde de manera efectiva la gestión de riesgo.

La entidad OBJETO DE ESTUDIO S.A. DE C.V. fue fundada en el año 1993, dando inicio como una pequeña empresa, dedicada a la compra y venta de productos

relacionados con materiales de construcción, agrícola, veterinaria, eléctrico, pisos, cerámica, sistemas de bombeo, fabricación de ventanas, pinturas, reparaciones de herramientas eléctricas, entre otros, comercializando más de cinco mil productos. En sus etapas iniciales, el negocio tenía un inventario reducido y un mercado limitado que fue creciendo poco a poco en la medida de los años, contando con clientes que llevan más de cinco años con la empresa y algunos proveedores que también han permanecido. Cada unidad representa autoridad y responsabilidad, enfocada en administración, comercio y operaciones. Debido a que la empresa no cuenta con suficiente presupuesto económico, se le ha dificultado la implementación de un departamento de auditoría interna, por lo que se ha determinado, que las deficiencias de gestión de riesgos se pueden subsanar mediante servicios de asesoramiento, permitiendo la identificación de indicadores claves, para mejorar la evaluación del sistema de gestión de riesgo que permita dar respuesta a los mismos.

### Caracterización del problema

La gestión de riesgo en las empresas agro ferreteras surge como respuesta a la necesidad de asegurar una administración efectiva y eficaz de los riesgos que puedan afectar en su funcionamiento, tanto operativo como administrativo. La entidad objeto de estudio presenta deficiencias en las distintas áreas, expuestas a riesgos, entre las cuales se encuentran:

La elaboración del corte diario de caja, donde existe un responsable que da seguimiento al proceso, recolecta la información necesaria como facturas, recibos de caja

y otros documentos relacionados con las transacciones diarias; se realiza un comparativo de las facturas en físico con los datos del sistema; no se definen en detalle las formas de pago de clientes, facturas mal impresas y el efectivo en caja no coincide con el total de las ventas en efectivo, ocasionando diferencias, pérdida de efectivo y precisión en los informes financieros.

Debido a la falta de supervisión y seguimiento en el proceso de emisión de cheques, se generan atrasos por no identificar el origen de las transacciones del proceso de liquidación de pagos; esto conlleva a posibles errores en el manejo de pagos, conciliación de cuentas y afecta la relación con los proveedores y la reputación de la empresa.

Existen retrasos en la gestión de depósitos de clientes; el procedimiento implica que el cliente envía una fotografía del comprobante del depósito al vendedor, quien a su vez lo remite al encargado de verificar la correcta realización de la transacción, para luego realizar el respectivo registro contable; sin embargo, se dan casos en que el depósito no tiene el respaldo de la factura o comprobante de crédito fiscal a la que pertenece; algunos no son notificados, ocasionando dificultad en la realización de las conciliaciones bancarias, transparencia y precisión de los registros financieros.

En el registro de inventario, cuando ya la mercadería se encuentra en bodega, se procede al registro en el sistema, codificando cada producto. Sin embargo, en ocasiones el personal de ventas registra equivocadamente la codificación del producto, lo que

conduce a discrepancias en el reporte de inventario con saldo negativo, lo que genera que la información de inventario no sea real de lo que está en físico con lo que está en el sistema.

Existen retrasos en la gestión de documentación de compras a proveedores. En el momento de ser entregada la mercadería, el bodeguero firma y sella los documentos de recibido, el proveedor entrega el Comprobante de Crédito Fiscal triplicado y el encargado de compras continua con el procesamiento de la mercadería al sistema, pero en algunas ocasiones el proveedor únicamente entrega una copia de los documentos requeridos, lo que conlleva a retrasos en la remisión de documentación al departamento de contabilidad, por lo que los registros y la información financiera no son oportunos para cierres contables; esto implica mayor pago de impuestos debido a la declaración tardía ante la administración tributaria.

La falta de una evaluación periódica de la gestión de riesgos en el área administrativa y operativa limita la capacidad de la empresa para responder de manera apropiada a riesgos emergentes y cambiantes, así como aprovechar oportunidades de mejora y crecimiento.

La dirección de la empresa ha determinado que las deficiencias en la gestión de riesgos se pueden solucionar evaluando las distintas áreas críticas en las que se encuentra la entidad objeto de estudio, ya que estos servicios de asesoramiento permiten minimizar el riesgo, proporcionando valor agregado a la entidad. Por lo tanto, se propone un plan

de evaluación de la gestión de riesgo, utilizando como referencia el Marco de Gestión de Riesgos COSO ERM.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿En qué medida, la falta de elaboración e implementación de un plan basado en evaluación de gestión de riesgos en áreas administrativas y operativas, afecta el logro de los objetivos de la entidad objeto de estudio?

### **1.3. Objetivos**

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

Elaborar un plan de evaluación de la gestión de riesgos que permita identificar y mitigar riesgos dentro de la entidad, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas para el logro de sus objetivos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- € Desarrollar un diagnóstico detallado de la gestión de riesgos mediante entrevista realizada al personal de la entidad, utilizando narrativas para documentar y analizar los procesos.
- € Elaborar una matriz de riesgos que permita analizar e identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad.
- € Elaborar un caso práctico que permita evaluar la gestión de riesgo, identificando las principales amenazas, vulnerabilidades y controles existentes, con el fin de fortalecer a la empresa para gestionar eficazmente sus riesgos.

## **1.4. Marco Teórico**

### **1.4.1. Antecedentes**

El Instituto de Auditoría Interna Global emite en el año 2017 el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, estableciendo un rol fundamental para la comunicación de valor, que aporta la auditoría interna a las empresas. Además, se crea el Marco de Competencia para la Auditoría Interna, en donde se destacan las áreas de conocimiento de profesionalismo, desempeño, liderazgo y comunicación.

Se establecen guías obligatorias y complementarias. Las guías obligatorias establecen los principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna en el que se incluye: misión, definición, principios fundamentales, código de ética; mientras que las guías complementarias proporcionan asesoramiento y prácticas para el servicio de auditoría interna, teniendo como versión final las NOGAI.

### **1.4.2. Principales definiciones o conceptos**

**Sistema de gestión de riesgos:** Contribuye a las organizaciones a tomar decisiones de gestión de riesgo, permitiendo identificar, evaluar, analizar y responder a los riesgos que pueden impactar en el logro de sus objetivos.

**Riesgo:** Es la probabilidad de que un evento suceda, obteniendo un impacto negativo en sus objetivos estratégicos, tanto en los procesos como en el personal, llevando a la entidad a la generación de pérdidas. (Estupiñán, 2015)

**Gestión de Riesgos:** Proceso para identificar, evaluar, tratar y controlar eventos o situaciones, para asegurar razonablemente el logro de los objetivos de la organización.

**Consejo (Consejo de Administración):** Es el cuerpo de gobierno de una organización como: el consejo de administración, consejo de supervisión, el responsable de un organismo, el comité, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente el director de auditoría. (Global Institute of Internal Auditors, 2024)

**Apetito al riesgo:** Cantidad de riesgos que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **1.4.3. Generalidades de las Agro ferreterías**

En la actualidad, el sector comercio agro ferretero, es un componente esencial en el desarrollo de la economía, gracias a su capacidad de suministrar una amplia gama de productos que satisfacen las necesidades en diversos ámbitos, como la construcción, agricultura, albañilería, carpintería, ganadería, hogares, entre otros.

Las agro ferreterías son uno de los comercios más visitados por profesionales de diferentes rubros como carpinteros, albañiles, ingenieros, arquitectos, maestros de obra y todo público en general que necesite de sus productos.

Entre los productos más destacados se encuentran clavos, tornillos, hierro, pinturas, materiales eléctricos, cemento, semillas, maquinaria agrícola, pesticidas y fertilizantes, etc.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería se encarga de regular, apoyar y promover el sector agropecuario, que incluye la creación de normativas relacionadas con la calidad, seguridad y uso adecuado de los productos agrícolas, brinda asistencia técnica, facilita el acceso a insumos agrícolas y a la vez garantiza la calidad y seguridad de los productos disponibles en las agro ferreterías.

#### **1.4.4. Generalidades de los Servicios de Asesoramiento**

El servicio de asesoramiento en auditoría interna consiste en una actividad desarrollada por un profesional competente, con el objetivo de orientar a las empresas en la resolución de problemas y proponer soluciones para mejorar su rendimiento.

Su propósito es agregar valor mediante la mejora de los procesos de gestión de riesgos, fortaleciendo así la capacidad de la empresa para controlar y mitigar de manera efectiva los riesgos que enfrenta la entidad.

### **Importancia de los Servicios de Asesoramiento**

Su importancia radica en contribuir a la mejora de procesos dentro de una organización, facilitando el cumplimiento de objetivos, prevenir riesgos y generar una mayor credibilidad y confianza a nivel organizacional.

### **Principios Rectores del Servicio de Asesoramiento**

Al ofrecer el servicio de asesoramiento, la auditoría interna debe tener en cuenta los principios fundamentales que garanticen razonablemente su calidad en el servicio brindado. A continuación, se muestran las siguientes consideraciones:

**Competencia:** El auditor interno debe definir claramente su alcance para evitar incumplir las prohibiciones establecidas ni comprometer la prestación futura de otros servicios, así como evitar influir a favor ni en contra de una decisión. Su actuación debe ser fundamentada en base a las normas legales y técnicas, como en las mejores prácticas de la auditoría interna, asegurándose que el tema esté dentro de su competencia institucional profesional.

**Oportunidad:** El propósito es colaborar a través de consejos, asistencia y acompañamiento a la administración.

**Confidencialidad:** Consiste en proteger la información confidencial del cliente y respetar la privacidad de los datos proporcionados durante la prestación de servicios de asesoramiento, garantizando su seguridad y no divulgación que no haya sido autorizada.

**Nivel adecuado de información:** El auditor debe garantizar que se disponga de información adecuada, relevante y fiable sobre el tema que se está desarrollando. En caso contrario, debe reconocer la falta de información y las limitaciones que esto implica.

**Objetividad:** El contenido proporcionado por la auditoría interna debe basarse en criterios apropiados, como las leyes y principios generales aplicables, normativas relevantes, eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa.

**Agregar valor a la organización:** El asesoramiento tiene como objetivo enriquecer a la organización en los ámbitos de gobierno, gestión de riesgo y control, por lo que debe ofrecerse con el máximo debido cuidado profesional para asegurar su efectividad.

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

La gestión de riesgo permite identificar, analizar, evaluar y dar una respuesta a los riesgos que enfrenta una organización para contribuir al logro de sus objetivos, brindando una respuesta y adaptándose a los riesgos que se encuentran en el entorno operativo, con el fin de mejorar la capacidad de la organización. Este proceso incluye la implementación de estrategias y acciones que ayuden a mitigar, evitar o aceptar los riesgos identificados, con el propósito de maximizar las oportunidades, minimizar las amenazas y optimizar los resultados.

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

La gestión de riesgo es fundamental, ya que permite prevenir amenazas y situaciones que se puedan presentar a futuro. Además, facilita el logro de objetivos, proporciona una base estratégica para la toma de decisiones y mejora la eficiencia de las prácticas administrativas y operativas en la organización.

### **Propósito de la gestión de riesgo**

El objetivo primordial es proteger a la entidad de pérdidas o amenazas que puedan afectar negativamente el funcionamiento de sus operaciones.

### **Beneficios de la gestión de riesgos empresariales desde el enfoque COSO ERM**

- Mejora la toma de decisiones: Ayuda a las organizaciones a tener una mejor evaluación y comprensión de los riesgos. Esto conlleva a una toma de decisiones más efectiva y estratégica.
- Gestión integral de riesgos: Abarca todas las áreas de la organización, lo cual permite una identificación precisa de los riesgos e integración de los procesos empresariales.

- **Alineación con los objetivos estratégicos:** Garantiza que la gestión de riesgo esté alineada con la misión y visión de la organización, contribuyendo así al logro de sus objetivos.
- **Cumplimiento normativo:** Proporciona una base sólida para cumplir con los requisitos normativos y regulatorios. Esto facilita a las organizaciones la identificación de riesgos de incumplimiento y el establecimiento de controles para mitigarlos. (Academia Pirani Escuela de Gestión de Riesgos, 2023)

### **Tipos de Riesgos**

Es importante comprender los distintos tipos de riesgos a los que puede enfrentarse la entidad. Entre estos, se incluyen los siguientes:

**Riesgo Inherente:** Es el nivel de riesgo que enfrenta una entidad, si no se adoptan medidas de control para mitigarlos.

**Riesgo Estratégico:** Hace referencia a obstáculos que enfrenta la unidad organizativa para alcanzar el logro de sus objetivos y metas establecidas.

**Riesgo Operacional:** Es la posibilidad de pérdidas de recursos, debido a problemas de sistemas de control interno, errores en la ejecución de operaciones ocasionados por errores humanos o deficiencias en procedimientos internos o externos de una organización.

**Riesgo Residual:** Se divide en riesgo residual real y riesgo residual objetivo. El riesgo residual real persiste, aunque la dirección haya implementado medidas y controles para reducirlo. Riesgo residual objetivo es el nivel de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar luego de implementar respuesta a los riesgos.

**Riesgo Reputacional:** Es cuando la credibilidad de una entidad ha sido cuestionada debido a eventos que han sido divulgados públicamente.

**Riesgo Tecnológico:** Se da debido a las fallas o deficiencias en los sistemas tecnológicos, que pueden surgir de problemas de recursos humanos, deficiencias en la infraestructura o por desastres naturales.

**Riesgo Personal:** Se refiere a la dificultad de atraer y retener empleados productivos y competentes, lo cual puede afectar negativamente en el desempeño y competitividad de la entidad.

**Riesgos Financieros:** Posibilidad que una empresa sea afectada negativamente debido a pérdidas económicas y dificultades financieras.

**Riesgo Legal:** Incumplimiento de leyes y reglamentos pertinentes.

### **Principios Claves del Modelo de Defensa en la Gestión de Riesgos**

1. Gobierno: Requiere estructuras y procesos que garanticen:

- Responsabilidad por parte del órgano de gobierno de rendir cuentas ante las partes interesadas para la supervisión de la organización.
- Acciones por parte de la administración para lograr los objetivos de la organización, tomando decisiones basadas en riesgos y aplicando recursos.
- Aseguramiento y asesoramiento, proporcionados por parte del rol de auditoría interna, son fundamentales para garantizar claridad y confianza.

2. Roles del Organismo de Gobierno: El órgano de gobierno asegura que:

- Se establezcan estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz.
- Los objetivos y las actividades de la organización están alineados con los intereses de las partes interesadas.
- Que se cumplan con las expectativas legales, regulatorias y éticas.

3. Dirección y roles de primera y segunda línea:

- Rol de primera línea: Alineado con la entrega de productos o servicios a clientes de la organización.
- Rol de segunda línea: Proporciona asistencia a la gestión de riesgos.

4. Roles de tercera línea: La auditoría interna brinda aseguramiento y asesoramiento sobre la eficacia del gobierno y la gestión de riesgos. Los hallazgos se comunican a la dirección y al órgano de gobierno.

5. Independencia de tercera línea: Es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad, mediante la rendición de cuenta ante el órgano de gobierno.
  
6. Creación y protección de valor. Se contribuye a crear y proteger valor cuando todos los roles trabajan de manera alineada entre sí con las partes interesadas, mediante la comunicación, cooperación y la colaboración. (The Institute of Internal Auditors, 2020)

### **Plan de Gestión de Riesgo**

#### **Ventajas de disponer de un plan de Gestión de Riesgo**

- Mejora la organización
- Apoya la seguridad informática
- Garantiza mayor eficacia en el cumplimiento y en los requisitos normativos
- Permite un ahorro en los costos
- Asegura más transparencia y una mejor toma de decisiones
- Cambia a un enfoque más proactivo
- Aporta una mayor confianza

#### **Proceso de Elaboración de Plan de Gestión de Riesgo**

1. Definición de alcance, objetivos y planteamiento del problema:
2. Acta de inicio de consultoría
3. Conocimiento inicial del negocio
4. Diagramas de flujos de procesos

5. Identificar, evaluar y priorizar riesgos
6. Implementación de controles y respuestas a los riesgos
7. Desarrollo de matriz de riesgos a nivel de cartera
8. Análisis de riesgos
9. Comunicación de hallazgos y recomendaciones:

#### **1.4.6. Base Técnica**

##### **Marco de Gestión de Riesgo COSO ERM**

El marco de gestión de riesgos es una estructura de principios, directrices, procesos y prácticas para gestionar los riesgos de manera efectiva de una organización.

Dentro de los marcos normativos internacionales para la gestión de riesgos, se encuentra COSO ERM 2017, que establece la importancia de la administración de riesgos en la planificación estratégica, ya que es necesario que la gestión de riesgos esté presente en todos los niveles de la organización.

El marco de COSO ERM está compuesto por 20 principios organizados en cinco componentes, que sirven de base para que la gestión de riesgos, sea óptima, eficiente y eficaz. A continuación, se detallan los componentes y principios del Marco Normativo COSO ERM.

**Componente I. Gobierno y cultura.**

El gobierno establece el perfil de la organización y refuerza el establecimiento de procesos de supervisión y responsabilidad en la gestión de riesgo empresarial, incluyendo asignación de roles, supervisión y rendición de cuentas. La cultura se refiere a los valores éticos, a los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo en la entidad. Este componente está relacionado con los primeros 5 principios tal como se muestran en la figura 1.

**Componente II. Estrategia y establecimiento de objetivos:**

Estos componentes trabajan en conjunto en el proceso de planificación estratégica, evaluando como los riesgos pueden afectarlos y su capacidad para generar valor. Se establece un apetito de riesgo alineado con la estrategia y los objetivos del negocio. Está relacionado con los 4 principios de COSO ERM según figura 2.

**Componente III. Desempeño.**

Los riesgos que pueden impactar la estrategia y los objetivos del negocio deben identificarse y evaluarse, para asegurar que se comprendan adecuadamente y se aborden eficazmente. Entre los principios que contempla este componente se encuentran reflejados en la figura 3.

**Componente IV. Evaluación y Revisión.**

Implica evaluar periódicamente la estructura y los componentes del sistema de gestión de riesgos, incluyendo la revisión de políticas, procedimientos, roles, responsabilidades y la documentación necesaria para su revisión. Sus principios se muestran en la figura 4.

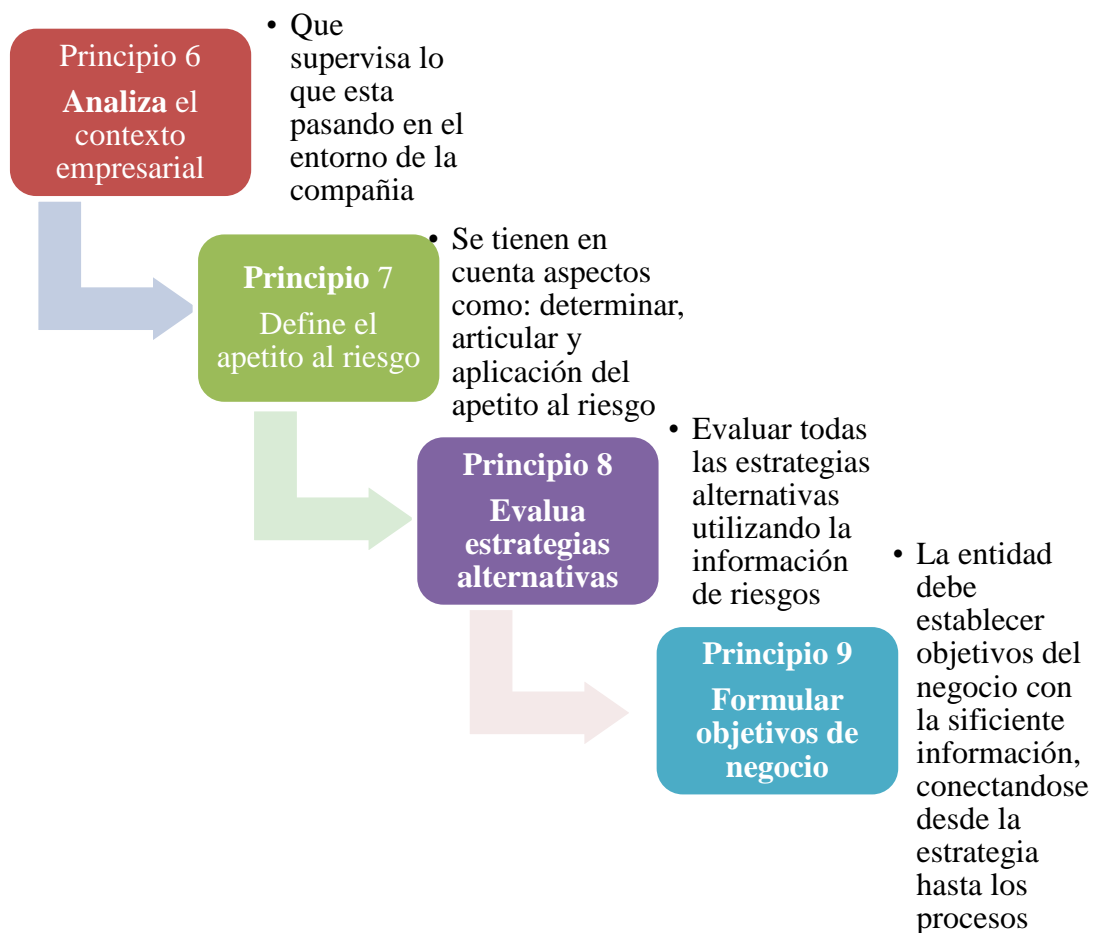
**Figura 1***Componente Gobierno y Cultura*

<b>Principio 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El consejo ejerce la función de proporcionar supervisión de los riesgos.</li></ul>
<b>Principio 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establece estructuras operativas en la búsqueda de estrategia y objetivos del negocio</li></ul>
<b>Principio 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización define la cultura deseada</li></ul>
<b>Principio 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización demuestra compromiso con la integridad y valores fundamentales.</li></ul>
<b>Principio 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atrae, desarrolla y retiene al personal capacitado.</li></ul>

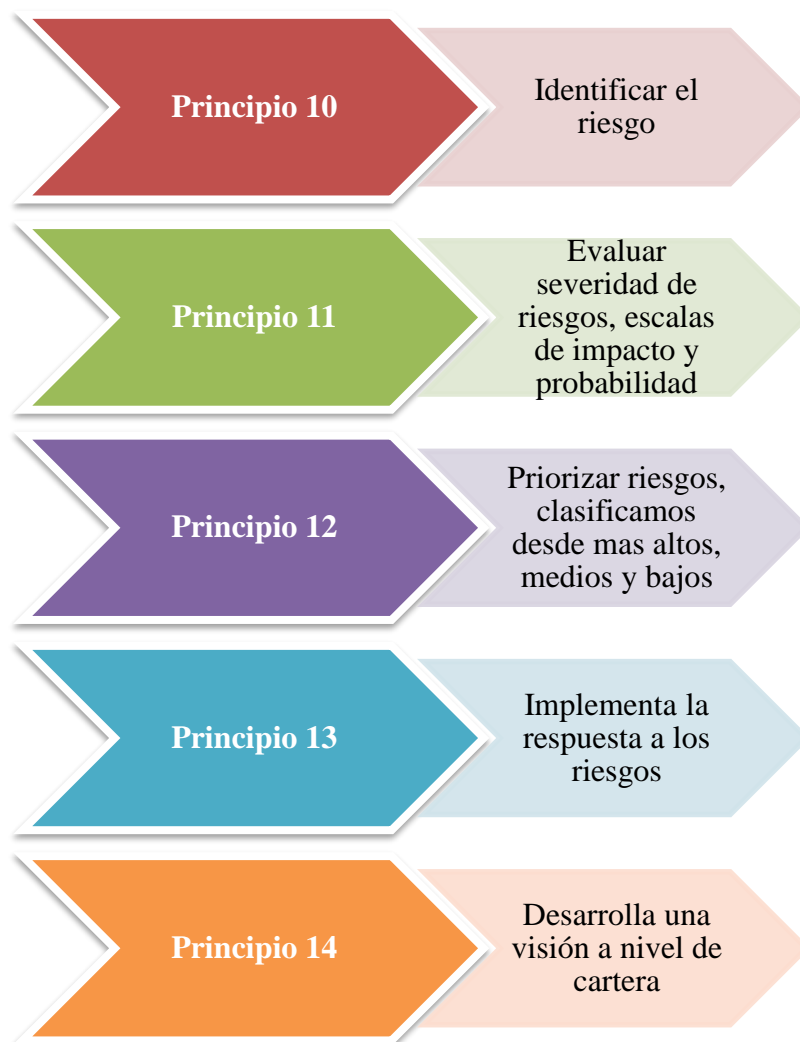
*Nota:* Elaboración propia en base a principios de COSO ERM

**Figura 2**

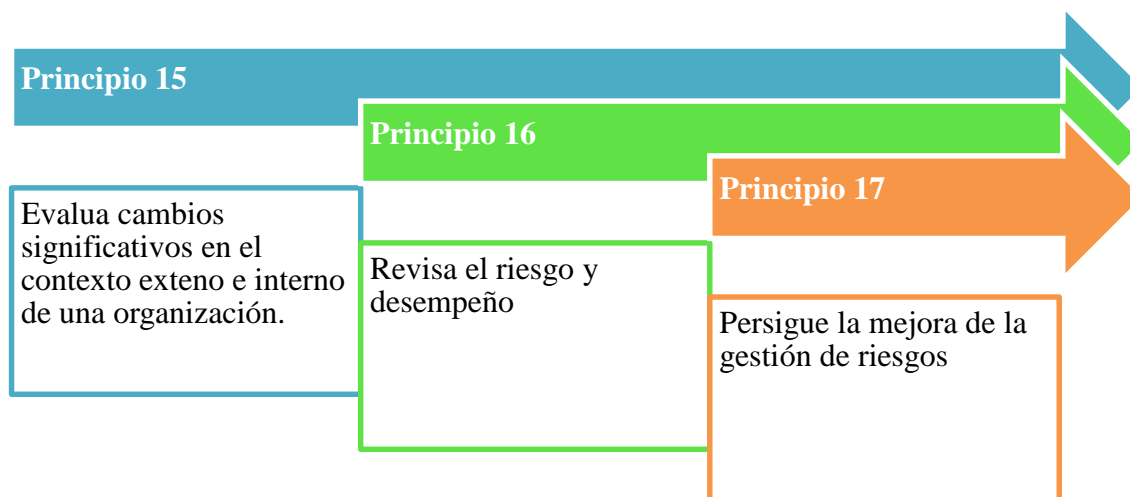
*Principios Estrategia y establecimiento de objetivos*



*Nota:* Elaboración propia en base a principios de COSO ERM

**Figura 3***Principios de Componente Desempeño*

*Nota:* Elaboración propia en base a principios de COSO ERM

**Figura 4***Principios de Componente Evaluación y Revisión*

*Nota:* Elaboración propia en base a principios de COSO ERM

**Componente V. Información, comunicación e informes**

La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtención y distribución de la información necesaria. La comunicación puede ser interna y externa; en la interna puede incluir la comunicación con la alta dirección, y la externa con clientes, proveedores y accionistas. La elaboración de informes sobre riesgos y el desempeño del sistema de gestión de riesgos proporcionan a la alta dirección y la junta directiva una visión clara y concisa del estado de los riesgos y las acciones implementadas para su gestión, como se ilustra en la figura 5. (Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance, 2017).

**Figura 5**

*Información, comunicación e informes*



*Nota:* Elaboración propia en base a principios de COSO ERM

## **Código de ética IIA**

El código de ética establece principios relevantes y reglas de conducta para la profesión y práctica de la auditoría interna, en el que se describen normas de comportamiento por parte de los auditores internos.

Para garantizar que se mantengan altos estándares éticos se tienen en cuenta los siguientes principios:

- **Integridad:** Implica que los auditores internos actúen con honestidad, transparencia y responsabilidad, en todas sus actividades profesionales. Esto ayuda a garantizar la confianza y la credibilidad en el proceso de auditoría interna y en la profesión en general.
- **Objetividad:** El auditor interno debe de evitar conflictos de interés y prejuicios que puedan comprometer su juicio profesional.
- **Confidencialidad:** El auditor interno debe respetar y proteger la información confidencial que obtienen durante el ejercicio de sus funciones, manteniendo la privacidad, evitando su divulgación no autorizada y solo compartirla con las partes autorizadas.
- **Competencia:** Se refiere a la capacidad, competencia, experiencia y aptitud del conocimiento técnico, mejorando continuamente sus habilidades, eficiencia y calidad del servicio.

## **Normas Globales de Auditoría Interna**

Las normas globales de auditoría interna del instituto de auditores internos guían la práctica profesional mundial, al establecer requisitos y recomendaciones que sirven como base para evaluar y mejorar la calidad de la función de auditoría interna. Estas normas incluyen 15 principios rectores organizados en 5 dominios, que permiten una auditoría interna eficaz.

Su incidencia radica en que los auditores internos deben seguir las normas y metodologías de la función de auditoría interna, al planificar y ejecutar los trabajos, así como también al comunicar los hallazgos, recomendaciones y las conclusiones.

### **1.4.7. Base Legal**

#### **Código de Trabajo**

El código de trabajo facilita las relaciones laborales entre empleadores y empleados, incluyendo aspectos como la contratación, condiciones laborales, derechos y obligaciones. En las agro ferreterías es esencial cumplir con los requisitos establecidos, desde el momento de la contratación de personal, asegurando que las actividades se realicen conforme a la normativa legal vigente.

### **Ley de Sanidad Vegetal y Animal**

La ley de sanidad vegetal y animal permite cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales relacionados con la venta de productos agrícolas y ganaderos. En el artículo 2 literal d) de la ley se hace referencia al registro y fiscalización de los establecimientos que producen y distribuyen insumos para uso agropecuario. Es fundamental tener permisos y licencias para garantizar la seguridad, calidad y cumplimiento legal y así contribuir al fortalecimiento de la gestión de riesgos en la organización.

### **Ley de Protección al Consumidor**

En el artículo 4 se establecen los derechos y responsabilidades de los consumidores. Esta ley regula las transacciones comerciales entre la empresa y sus clientes; al no cumplir con los requisitos, podrían resultar sanciones económicas, pérdida de reputación y otras consecuencias negativas para la organización.

### **Código Tributario**

#### **Emisión de Comprobantes de Crédito Fiscal y otros Documentos**

En el artículo 107 se establecen las obligaciones que tienen los contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, por lo cual se debe emitir y proporcionar un documento de Comprobante de Crédito Fiscal a otros contribuyentes, sean operaciones gravadas, exentas o no sujetas al impuesto.

## **CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, utilizando el método hipotético inductivo. Este enfoque facilitó la observación, análisis e identificación de procesos administrativos contables y operativos, partiendo de lo específico a lo general, para comprender de mejor manera la problemática de investigación, por medio de técnicas e instrumentos aplicables.

### **2.2 Unidad de análisis**

En el contexto de la investigación propuesta, se seleccionó como entidad objeto de estudio una empresa dedicada a la venta de productos de agro ferretería, ubicada en el distrito de La Libertad Costa, departamento de La Libertad. Para la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos se contó con la participación del gerente general de la entidad objeto de estudio, la cual no cuenta con una unidad de auditoría interna.

### **2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.**

Para la recolección de la información se han considerado las siguientes técnicas e instrumentos:

#### **Técnicas**

- Entrevistas: Se realizó entrevista personal al gerente general, con el objetivo de conocer más sobre la problemática y obtener información detallada de la entidad.
- Recopilación de documentos: La información fue obtenida de diferentes fuentes bibliográficas, como leyes, reglamentos, normativas, revistas electrónicas, consultas en la web, trabajos de grado. libros, entre otros.

## **Instrumentos**

- Cuestionario: Se realizaron preguntas previamente establecidas, utilizadas para la ejecución de la entrevista de manera personal. Los tipos de preguntas fueron abiertas; diseñadas para obtener información sobre los riesgos, estrategias y controles de la entidad.
- Fichas bibliográficas: Permite identificar fuentes de información con la que se respalda la investigación, incluyendo las ideas principales de los autores originales.

### **2.4. Procesamiento de la información**

La información obtenida por medio de la entrevista se ha vaciado en un documento de texto para una mejor interpretación y análisis de la investigación.

### **2.5 Determinación de Variables**

#### **2.5.1. Variable independiente:**

Aplicación de la evaluación de gestión de riesgos en el área administrativa y operativa de la entidad objeto de estudio.

#### **2.5.2. Variable dependiente:**

Cumplimiento de la normativa COSO ERM para el fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas de la entidad objeto de estudio.

## 2.6 Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variable*

<b>Formulación del Problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Elementos de la Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
¿En qué medida, la falta de elaboración e implementación de un plan basado en evaluación de gestión de riesgos en áreas administrativas y operativas, afecta el logro de los objetivos de la entidad objeto de estudio?	Elaborar un plan de evaluación de la gestión de riesgos que permita identificar y mitigar riesgos dentro de la entidad, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas para el logro de sus objetivos.	La implementación de un plan para la evaluación de gestión de riesgos en áreas administrativas y operativas fortalecerá la capacidad de la entidad para la toma de decisiones estratégicas, el logro de sus objetivos y asegurar así el cumplimiento de la normativa COSO ERM.	Plan de Evaluación  Gestión de Riesgos  Normativa COSO ERM  Fortalecimiento para la toma de decisiones estratégicas	Variable Independiente: Aplicación de la evaluación de gestión de riesgos en el área administrativa y operativa de la entidad objeto de estudio.  Variable Dependiente: Cumplimiento de la normativa COSO ERM para el fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas de la entidad objeto de estudio	Aplicaciones de plan de evaluación  Evaluar la gestión de riesgos  Cumplimiento de normativa COSO ERM  Indicadores de reducción de riesgos	Cuestionario  Fichas bibliográficas  <b>Parámetros de Medición</b>  Evaluar los procesos de actividades de gestión de riesgos

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.7. Cronograma de actividades

**Tabla 2**  
*Cronograma*

Actividades	Año 2024																																					
	Abril				Mayo					Junio				Julio					Agosto					Septiembre				Octubre										
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3								
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO</b>																																						
Planteamiento del problema																																						
Delimitación del problema																																						
Justificación de la investigación																																						
Objetivos																																						
Marco teórico, conceptual, técnico y legal																																						
<b>CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>																																						
Tipo de estudio																																						
Unidad de análisis																																						
Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación																																						
Procesamiento de la información																																						
Determinación de las variables																																						
Operacionalización de las variables																																						
Diagnóstico																																						
<b>CAPITULO III PLAN PARA LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>																																						
Recopilación de Ideas																																						
Generalidades del plan																																						
Estructura del Plan																																						
Elaboración del plan																																						
Conclusiones y Recomendaciones																																						
Revisiones																																						
Entrega de trabajo final																																						
Exposición y defensa																																						

## **2.8 Diagnóstico.**

Al finalizar la entrevista con el gerente general de la entidad objeto de estudio, se observó que la evaluación y el monitoreo de la gestión de riesgos presentan deficiencias y operan de manera parcial. Como resultado, se ha identificado la necesidad de implementar una consultoría enfocada en la evaluación de gestión de riesgo en el área administrativa y operativa de la entidad, para que permita fortalecer y mejorar los mecanismos de control y asegurar una gestión de riesgo efectiva. Los resultados obtenidos ayudan a identificar las siguientes deficiencias:

- 1. Estructuración de procesos en roles y comunicación de riesgos:** La entidad objeto de estudio cuenta con una estructura organizativa, pero aún no se han definido roles de personal encargado y responsable, para la identificación, evaluación y manejo de los riesgos en cada área.
- 2. Difusión de misión, visión y valores:** La empresa cuenta con misión, visión y valores claramente establecidos, pero no se utilizan canales de comunicación para darlo a conocer a todos los niveles dentro de la organización.
- 3. Diseñar procesos de revisión para evaluación y manejo de los riesgos:** La entidad realiza reuniones, pero no tiene establecido con qué frecuencia llevarlas a cabo. Solo cuenta con revisiones por parte de auditoría externa una o dos veces al año en ciertas áreas específicas.

- 4. Implementación de plan de evaluación y monitoreo de los riesgos:** La entidad no ha establecido un proceso formalizado para la identificación, evaluación y priorización de riesgos, no se tiene establecido, medidas para mitigar o controlar los riesgos, no se cuenta con una matriz de riesgo estructurada y carece de personal capacitado para que realice y desarrolle la evaluación de la gestión de riesgos.
  
- 5. Gestión de riesgos:** La entidad ha identificado los riesgos asociados al área administrativa y operativa; se han realizado procesos en los cuales se carece de una evaluación sistemática conforme a las directrices del marco normativo COSO ERM; por lo tanto, la identificación y evaluación de los riesgos se han realizado de manera incorrecta.

Ante la identificación de las deficiencias que posee la evaluación de la gestión de riesgos en la entidad, se determinó que:

1. Existen obstáculos administrativos y operativos que impiden el alcance del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
2. La falta de un enfoque bien estructurado y la ausencia del establecimiento de medidas de control adecuadas, exponen a la entidad a riesgos difíciles de detectar y evaluar.
3. La falta de procesos formales para la identificación, evaluación y priorización de los riesgos, así como la ausencia de una matriz de riesgos, puede exponer a la entidad a daños graves debido al impacto no controlado de los riesgos.
4. La falta de una evaluación periódica de la gestión de riesgos en el área administrativa y operativa limita a la empresa a responder de una manera

apropiada a los riesgos, así como aprovechar oportunidades de mejora y crecimiento.

5. La ausencia de una persona encargada de la auditoría interna impide una supervisión adecuada de los procesos y controles, que puede dar lugar a una gestión deficiente de los riesgos y aumenta la posibilidad de fraudes y errores dentro de la entidad.

Para abordar las dificultades identificadas en la evaluación de la gestión de riesgos en el área administrativa y operativa, se recomienda a la entidad implementar las siguientes medidas:

**Plan de evaluación para la gestión de riesgos:**

Se propone desarrollar una guía que permita la evaluación de riesgos y controles en el área administrativa y operativa de la entidad.

- Implementar controles efectivos que estén alineados con los objetivos estratégicos.
- Facilitar y garantizar la comunicación interna, sobre las medidas implementadas de la gestión de riesgos.
- Designar al personal responsable para la gestión y mitigación de riesgos
- Desarrollar una matriz de riesgo que permita identificar y priorizar riesgos en función de estrategias y objetivos de la organización.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PLAN PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE AGRO FERRETERÍA**

### **3.1 Generalidades**

#### **3.1.1 Objetivos**

Guiar a la entidad en la evaluación efectiva de la gestión de riesgos, utilizando la metodología COSO ERM, que permita la identificación y análisis de riesgos, para brindar un panorama de los planes de acción a considerar en la implementación de controles y estrategias de mitigación.

#### **3.1.2 Alcance**

El desarrollo de un caso práctico se realizará mediante una guía basada en el marco normativo COSO ERM para la gestión de riesgos; esta guía incluirá la implementación de herramientas que facilitarán la evaluación de la gestión de riesgos en las áreas administrativas y operativas de la entidad objeto de estudio.

### **3.2 Planteamiento del problema**

La ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A. de C.V. fue fundada en el año de 1993, como una pequeña empresa especializada en la compra y venta de productos relacionados con materiales de construcción, agricultura, veterinaria y ferretería. Su objetivo principal es ofrecer productos y servicios que cubran las necesidades tanto de los productores agrícolas como de los consumidores de productos ferreteros, ofreciendo una amplia gama de productos de alta calidad.

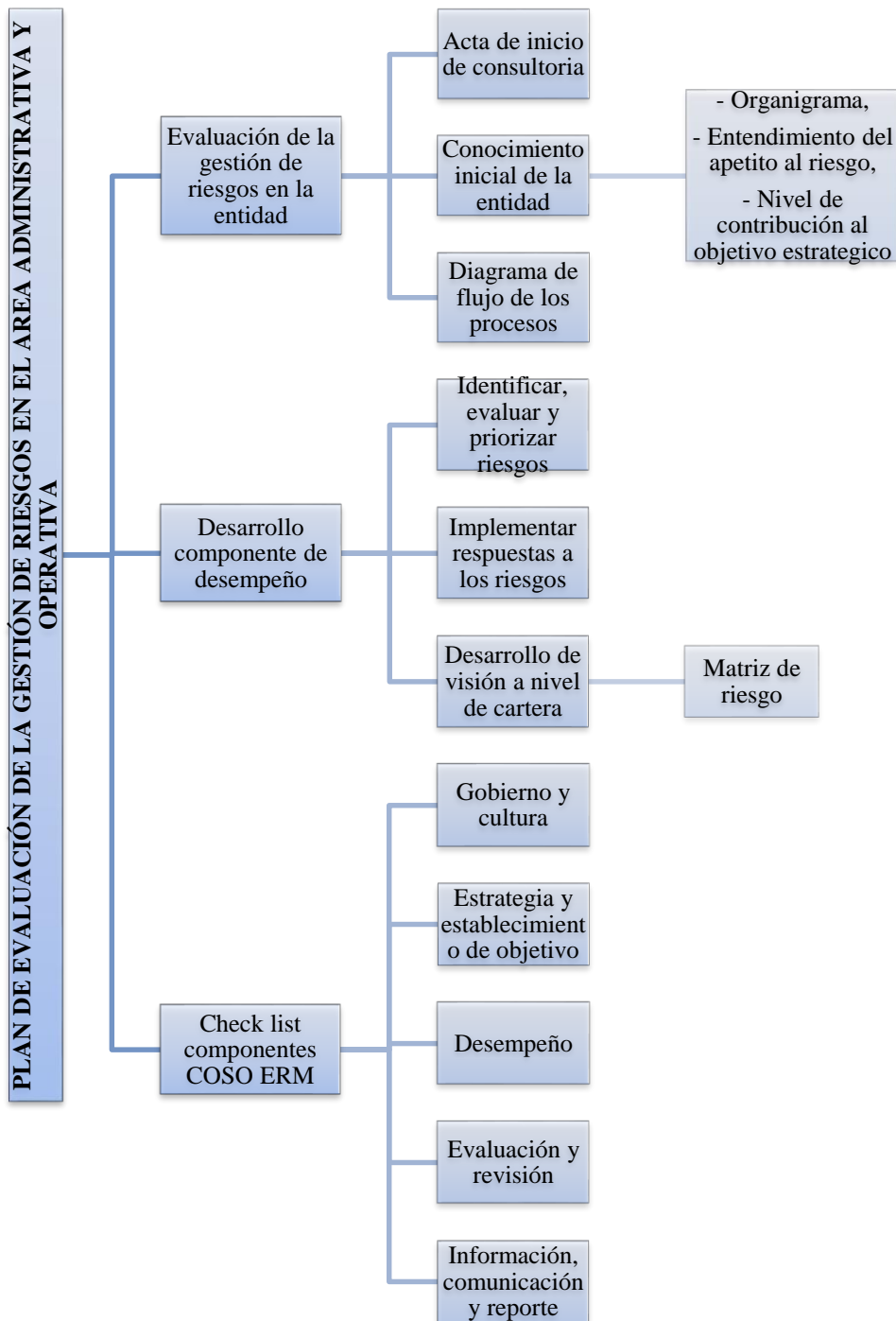
En fecha 18 de marzo de 2024, la entidad, evalúa la necesidad de contratar los servicios de la firma de auditoría “AMM S.A. DE C.V.”, para llevar a cabo un trabajo de consultoría sobre la evaluación de la gestión de riesgos en el área administrativa y operativa con el objetivo de desarrollar estrategias efectivas que permitan mitigar los riesgos que enfrenta la entidad.

La firma de auditoría “AMM S.A. DE C.V.” antes de proceder con el desarrollo de la consultoría realiza un diagnóstico preliminar para evaluar la situación actual de la entidad y se determina que la entidad no cuenta con herramientas y procedimientos necesarios para el control adecuado de los riesgos, incluyendo su identificación, evaluación y gestión de riesgos.

### 3.3 Desarrollo del caso

Figura 6

Estructura del caso práctico



## GUIA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES EN EL AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

**Tabla 3**

*Acta inicio de consultoría*

ACTA DE INICIO DE CONSULTORIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
Consultoría comprendida entre el periodo del 18 de marzo al 30 de septiembre de 2024			Ref. PT
Preparado por: <b>BRM</b>	Fecha: 18/09/2024		Versión: <b>1</b>
Revisado por: <b>CGM</b>	Fecha: 20/09/2024		<b>C-A 001</b>
Aprobado por: <b>CAA</b>	Fecha: 23/09/2024		
Objetivo			
Realizar el servicio de asesoramiento para la evaluación de la gestión de riesgos de la Entidad Objeto de Estudio S.A de C.V. especificando la fecha de inicio y finalización del servicio, así como las actividades generales, el presupuesto, los entregables y los aspectos de comunicación con la entidad y el equipo de consultoría.			
Usuarios			
La alta dirección y la gerencia general administrativa y operativa de la Entidad Objeto de Estudio S.A. de C.V.			
Datos Generales			
Fecha de apertura: 18/03/2024		Hora de apertura: 8:00 am	Hora de cierre: 11:00 am
Lugar de la reunión: Sala de reunión de la Entidad Objeto de Estudio S.A de C.V.			
Personal de la firma a presentar el servicio: BRM, CGM y CAA			
Participantes por parte de la Entidad Objeto de Estudio S.A de C.V.			
Cargo	Nombre	Compañía	
Gerente General		Entidad Objeto de Estudio S.A. de CV.	
Jefe del Área Administrativa		Entidad Objeto de Estudio S.A. de CV.	
Jefe del Área Operativa		Entidad Objeto de Estudio S.A. de CV.	

<b>DATOS GENERALES DEL SERVICIO DE CONSULTORIA</b>			
Nombre del Cliente	ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A de C.V.		
Nombre del servicio	Consultoría de evaluación de la gestión de riesgos en las áreas administrativas y operativas basadas en COSO ERM		
Fecha de la propuesta	30/09/2024		
N° de contrato	C001		
Fecha de inicio de contrato	18/03/2024		
Fecha fin del contrato	30/09/2024		
Documentos que integran el contrato	Oferta de servicios		
Objeto del contrato / Servicio y Especificaciones Técnicas			
Objeto del contrato / Servicio	Realizar una evaluación objetiva de la gestión de riesgo en el área administrativa y operativa de la entidad.		
Especificaciones técnicas del servicio	Consultoría de gestión de riesgos desarrollada bajo la normativa COSO ERM		
Presupuesto Anual/ Valor del Contrato			
Valor del servicio	\$2,600.00	Valor total	\$2,600.00
Forma de Facturación	Se realizarán en tres pagos: un anticipo inicial del 30%, un segundo pago durante la ejecución de la consultoría por el 35% y un pago final del 35% una vez completadas todas las actividades al finalizar el servicio.		
Responsables y Datos de Contacto			
Contacto de Cliente	Gerente General		
Contacto celular	7722-0439		
Correo electrónico	<a href="mailto:entidadobjetodeestudio@gmail.com">entidadobjetodeestudio@gmail.com</a>		
Contacto consultoría	Lic. Cecilia Guadalupe Moreno Hernández		
Cargo	Consultora directora		
Contacto telefónico	7172-3252		
Correo	<a href="mailto:amm@gmail.com">amm@gmail.com</a>		

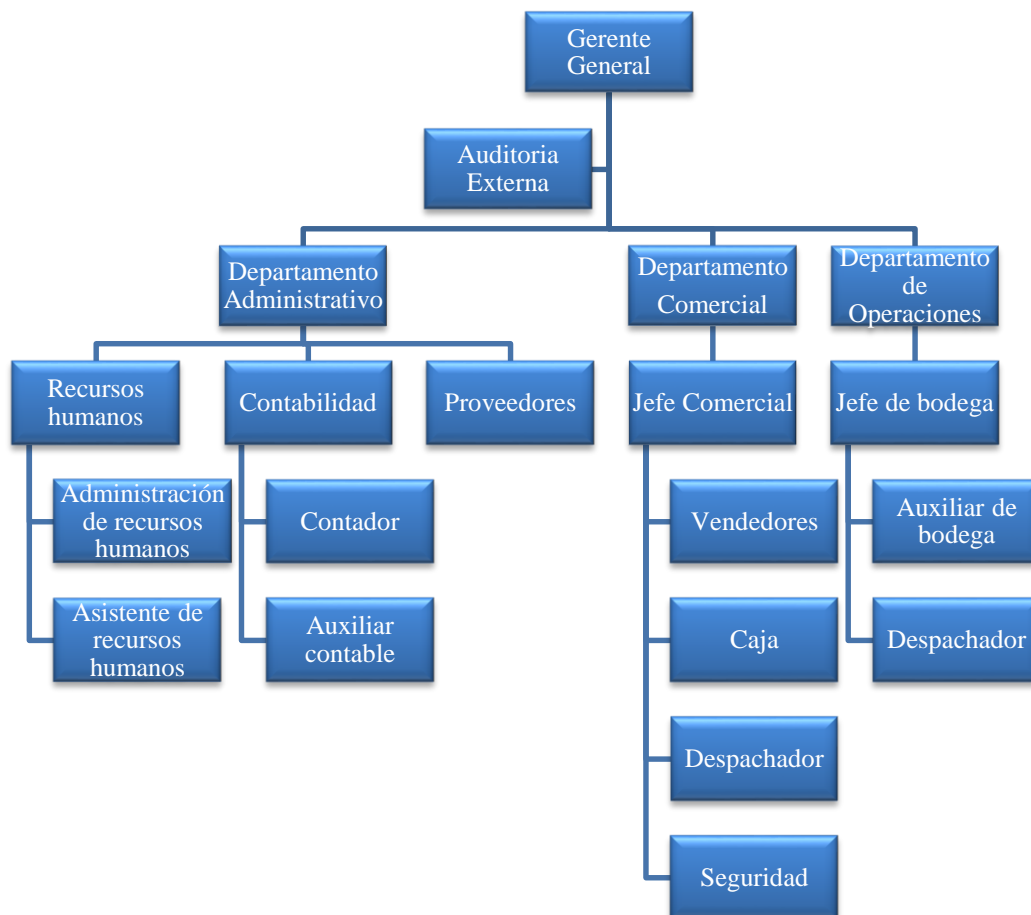
Actividades de la Consultoría	
<b>1</b>	<b>Descripción de las actividades del servicio</b>
a)	Conocimiento de factores que impactan en la gestión de riesgos
b)	Identificación de riesgos en las áreas administrativas y operativas
c)	Elaboración de guía para la identificación, evaluación, clasificación y priorización de riesgos y controles basados en normativa COSO ERM.
<b>2</b>	<b>Protocolo de comunicación entre el equipo de consultoría y el cliente</b>
a)	En el desarrollo del servicio de consultoría, se emplearán por medio de comunicación escrita y digital a la persona encargada.
b)	El equipo de consultoría emitirá una guía práctica como herramienta basada en el marco COSO ERM, diseñada para facilitar la identificación, evaluación, clasificación y priorización de riesgos y controles en la entidad.
c)	El área a evaluar deberá enviar la información requerida dentro de los 3 días hábiles posteriores a la solicitud. Deberá ser revisada y confirmada la validez de la información en un plazo de 5 días.
d)	A lo largo del proceso de evaluación, se llevarán a cabo reuniones con los gerentes encargados de cada proceso para validar los resultados y deberán ser confirmados formalmente con el responsable.
Productos a entregar	
a)	Flujograma de procesos del área administrativa
b)	Flujograma de procesos del área operativa
c)	Guía para la identificación, evaluación, clasificación y priorización de riesgos y controles basados en normativa COSO ERM.
Personal que aprueba los entregables	
a)	Jefe del área de contabilidad
b)	Jefe del área de contabilidad y ventas
c)	Gerente General
Equipo de trabajo de la Consultoría	
1	Consultor director
2	Consultor 2
3	Consultor 3
	Cecilia Guadalupe Moreno Hernández
	Blanca Raquel Moreno Hernández
	Claudia Alejandra Alvarado Hernández
Firmas	
La presente reunión finalizará el día 18 de marzo de 2024 a las 11:00 am en el distrito de La Libertad Costa en el departamento de La Libertad.	
Nombre y firma de los asistentes	
F. _____	F. _____
Gerente General	Junta general de accionistas Representante legal

## CONOCIMIENTO INICIAL DEL NEGOCIO

### Estructura organizativa de la empresa

**Figura 7**

*Estructura organizativa de la empresa*



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

<b>Elemento</b>	<b>Declaración</b>	<b>Expresión del apetito</b>
Misión	Somos una empresa sólida, segura y sostenible que proporciona a nuestros clientes servicios de calidad, una amplia variedad de materiales de construcción, productos de ferretería, insumos agrícolas, a precios justos y competitivos, procurando un nivel alto de satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.	Servicio de calidad, seguro, sostenible y satisfactorio.
Visión	Ser una empresa líder en proveer materiales de construcción, insumos agrícolas y ferretería, ofrezca servicios de alta calidad, brinde soluciones a las áreas administrativas, operativas y comerciales, con el apoyo de un equipo de trabajo comprometido con el desarrollo ético y profesional, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.	Líder en proveer servicios de calidad
Estrategia	Optimizar la calidad de nuestros servicios y productos mediante prácticas responsables y éticas.	Servicios de calidad a través de prácticas responsables y éticas.
	Desarrollar estrategias para evaluar y gestionar los costos de manera efectiva	Gestionar costos asociados a los servicios proporcionados.
Objetivos	Brindar un servicio de calidad en atención al cliente, teniendo recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales, superando las expectativas de nuestros clientes.	Servicio de calidad integrando de manera eficiente la recolección de valores comprometidos a superar las expectativas de los clientes y asumiendo el incremento en los costos del servicio.
	Asegurar que nuestros servicios superen las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.	
Valores	Capacitar al personal para mejorar el desempeño del equipo de trabajo y así aumentar su compromiso con la entidad	Garantizar servicios de alta calidad y seguridad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mediante la inversión continua en programas de formación, esto incluye tiempo y recursos, aceptando el incremento de los costos.
	Atención al cliente: Amabilidad, atención, respeto, eficiencia y transparencia. Seguridad: La seguridad es priorizada en todas las operaciones de la empresa. Excelencia: Calidad en cada proceso, eficiencia y productividad. Ética: Integridad, responsabilidad social, honestidad y lealtad.	
	Liderazgo: Innovación, excelencia operativa e igualdad.	

**Tabla 5***Contribución al logro de objetivos estratégicos*

<b>Misión de la empresa:</b> Somos una empresa sólida, segura y sostenible que proporciona a nuestros clientes servicios de calidad, una amplia variedad de materiales de construcción, productos de ferretería, insumos agrícolas, a precios justos y competitivos, procurando un nivel alto de satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.						
OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESOS					
	Administrativo	Contabilidad	Cuentas por cobrar	Capacitación	Control de inventario	Colecturía
OE 1: Brindar un servicio de calidad en atención al cliente teniendo recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales, superando las expectativas de nuestros clientes.	2	2	3	2	2	3
OE 2: Asegurar que nuestros servicios superen las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.	1	1	2	3	3	2
OE 3: Capacitar al personal para mejorar el desempeño del equipo de trabajo y así aumentar su compromiso con la entidad.	3	3	3	2	3	3
<b>Nivel de contribución promedio del proceso al objetivo</b>	2	2.0	2.7	2.3	2.7	2.7
Proceso seleccionado	X	x	X	x	x	X

Clasificación del nivel	Valor	Descripción del nivel de contribución
Alto	3	El proceso contribuye de manera fundamental en alcanzar los objetivos estratégicos.
Medio	2	El proceso aporta un papel esencial en el cumplimiento del objetivo estratégico.
Bajo	1	El proceso contribuye en menor medida al cumplimiento del objetivo estratégico.
Nulo	0	El proceso no contribuye en absoluto al cumplimiento del objetivo estratégico.

Notas: OE= Objetivo Estratégico

## **DESARROLLO DE COMPONENTE DE DESEMPEÑO DE COSO ERM**

Dado que la ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A de C.V no cuenta con los recursos necesarios para establecer una unidad de auditoria interna ni para contratar personal especializado, es necesario disponer de una guía que facilite la evaluación detallada de controles y permita identificar, y priorizar los riesgos a los que se enfrenta la entidad.

### **Identificación de procesos:**

En primer lugar, se realiza la esquematización de procesos y subprocesos de cada área que poseen un alto grado de relevancia para la consecución de los objetivos estratégicos basados en narrativa, como se muestra en la tabla 6.

### **Simbología del diagrama de flujo**

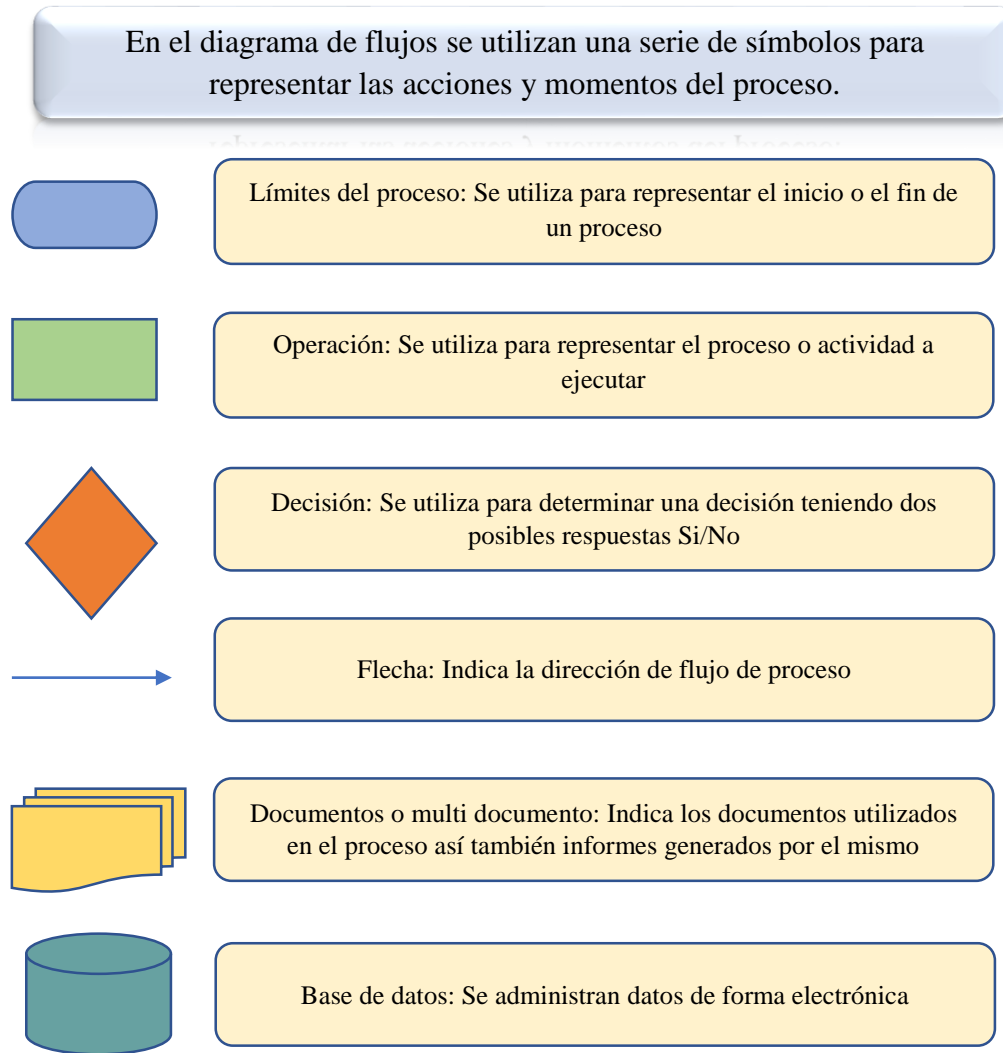
Para entender la aplicabilidad y funcionamiento del diagrama de flujo de las distintas áreas de la empresa, es importante tener claro la simbología a utilizar para facilitar la comprensión y análisis del proceso, según se detalla en la figura 8.

### **Flujo gramas de procesos**

Posteriormente se elaboran diagramas de flujo que facilitan una mejor comprensión de los procesos. Con el objetivo de realizar una evaluación de la efectividad y optimización de procesos como se muestran en la figura 9, 10, 11, 12 y 13.

**Tabla 6***Esquema de procesos y subprocesos*

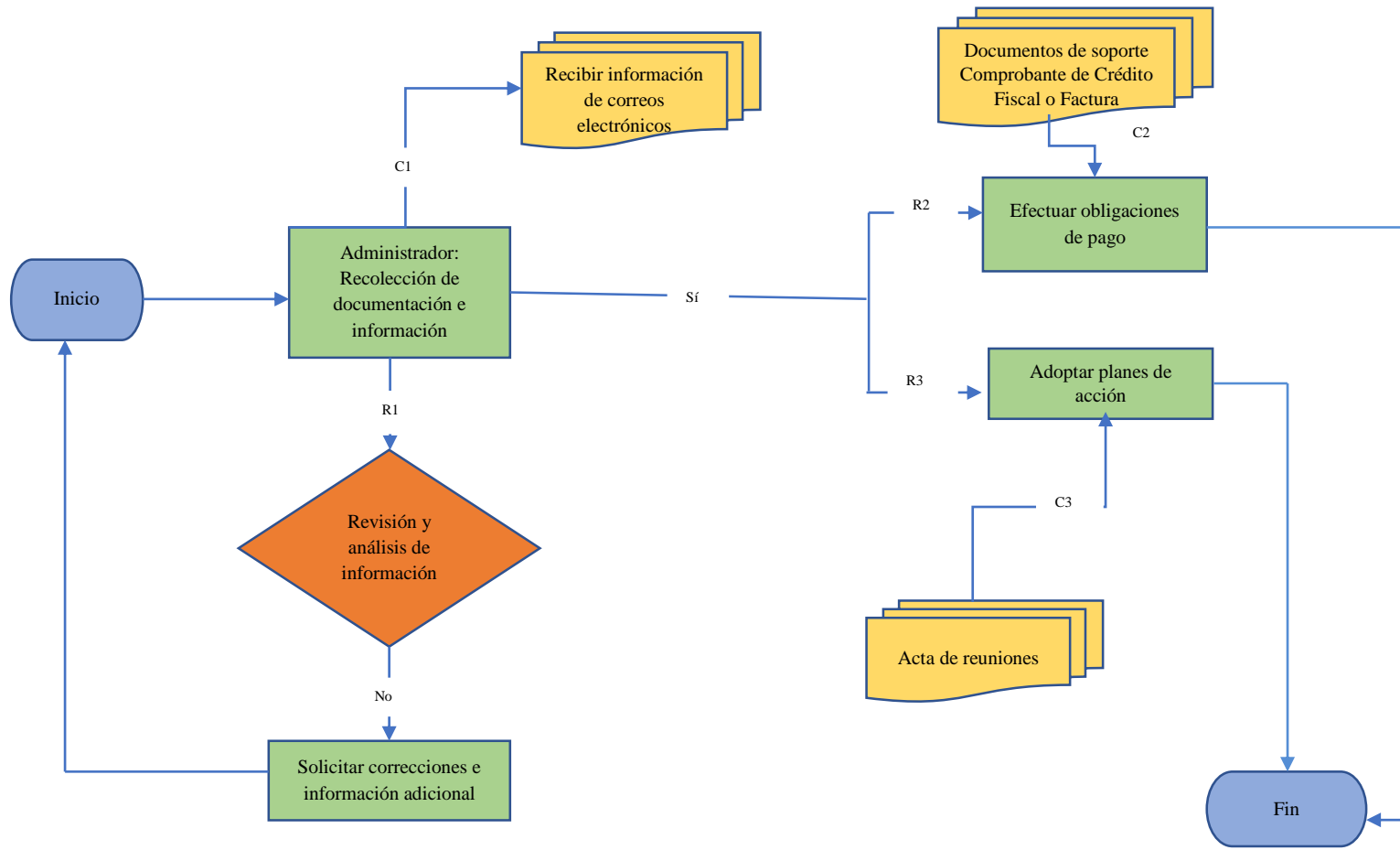
PROCESOS	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Administrativo Contable	Administrativo	Recolección de documentación e información Efectuar las obligaciones de pago Adoptar planes de acción
	Contabilidad	Recibir y verificar documentación en físico y electrónica Revisar y clasificar información Registro de partidas contables Conciliación de cuentas Elaborar planilla de sueldo de empleados Enviar información Preparación de estados financieros
	Cuentas por cobrar	Revisión de documentación Detalle de abonos realizados por ingresos Conciliación de ingresos Registro de pagos de clientes
	Capacitación	Proceso de inducción y capacitación
Operativo	Control de Inventario	Almacenamiento y codificación de productos Registro de inventario Conciliación y ajustes de inventario
	Colecturía	Recibir efectivo y tarjetas de crédito/debito Entregar recibos con sello de cancelación Conteo de efectivo y cierre de caja

**Figura 8***Simbología del diagrama de flujo*

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

**PROCESO: ADMINISTRATIVO CONTABLE**

**Figura 9**  
*Sub-Proceso administrativo*

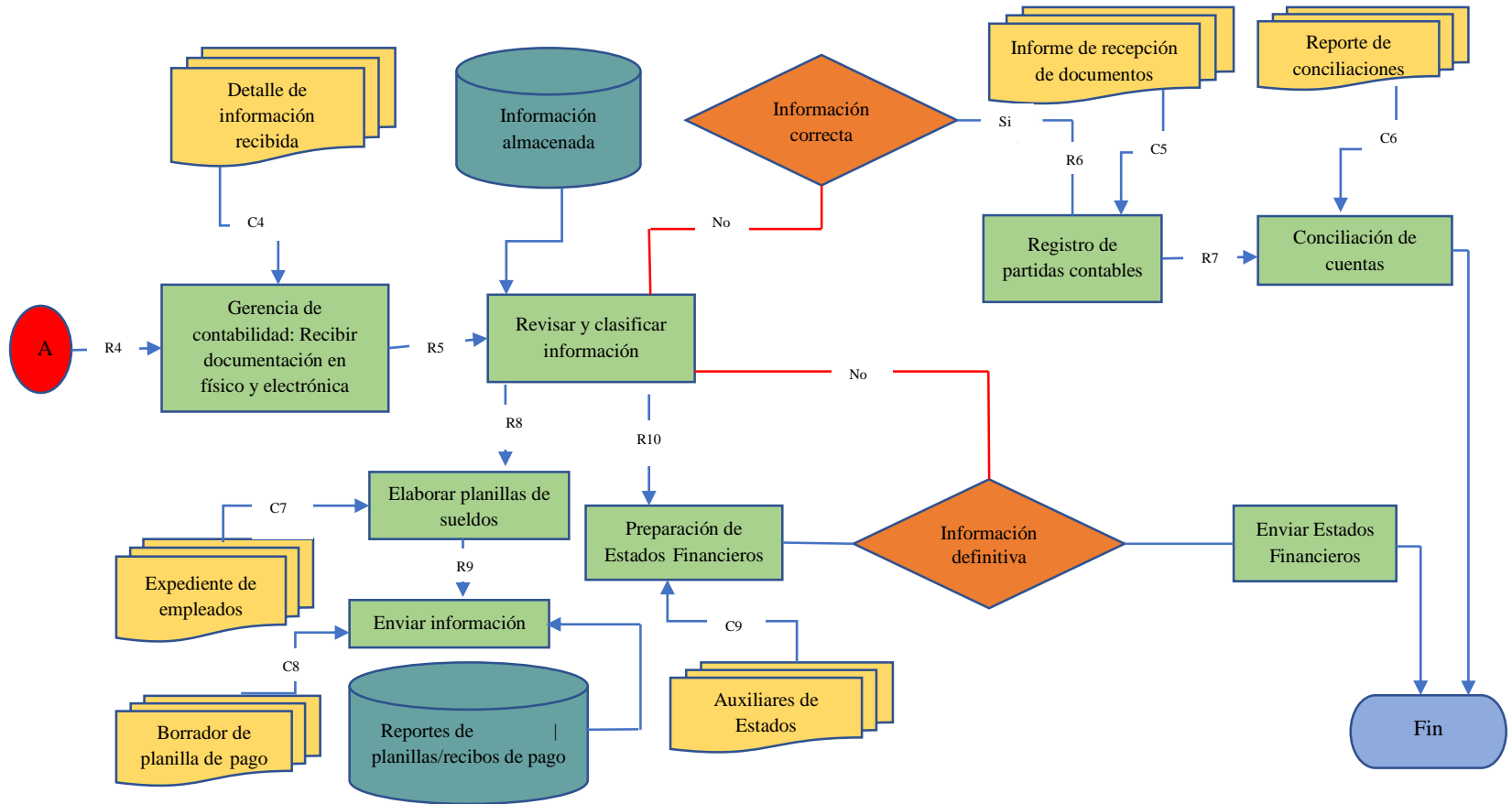


**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V.**

**PROCESO: ADMINISTRATIVO CONTABLE**

**Figura 10**

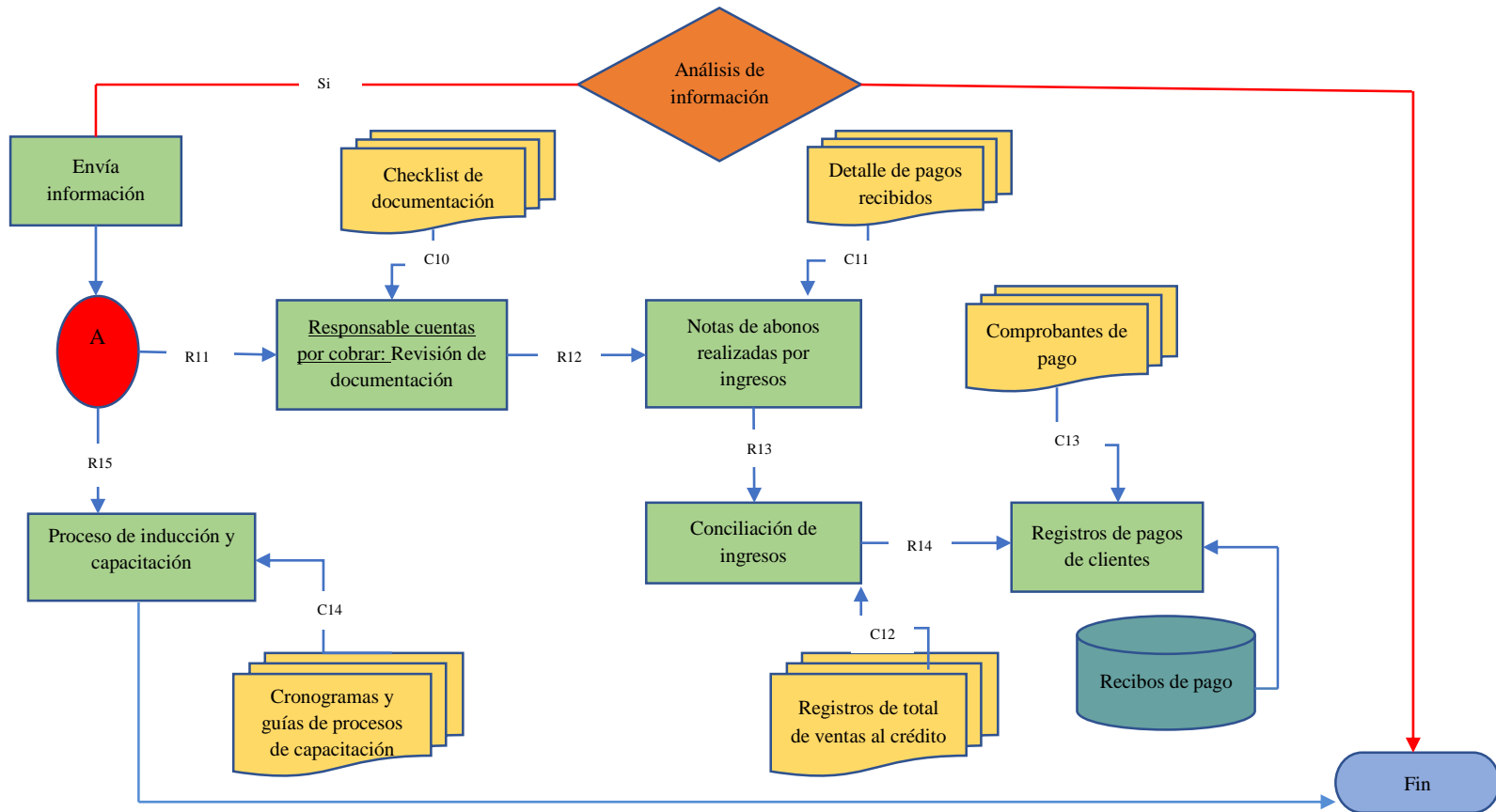
*Sub-Proceso contable*



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

**PROCESO: ADMINISTRATIVO CONTABLE**

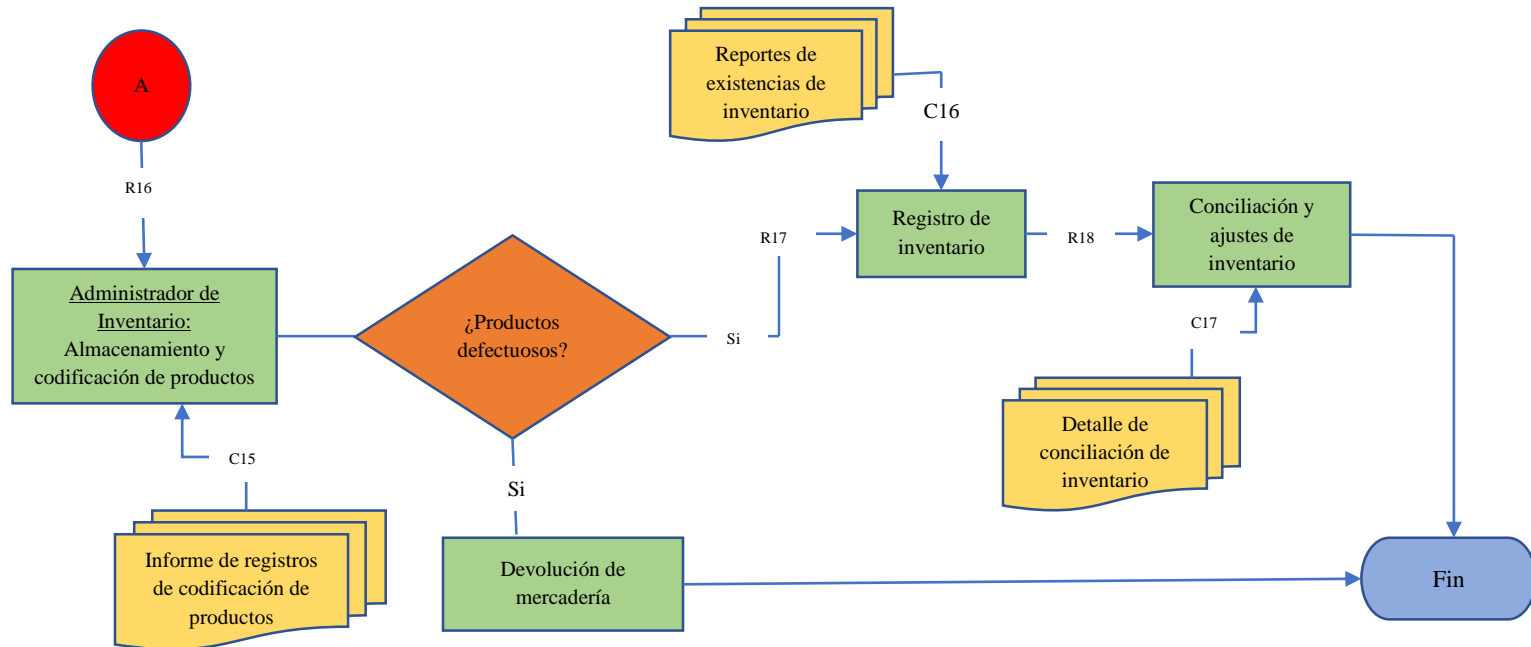
**Figura 11**  
*Sub-Proceso de cuentas por cobrar*



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

**PROCESO: OPERATIVO**

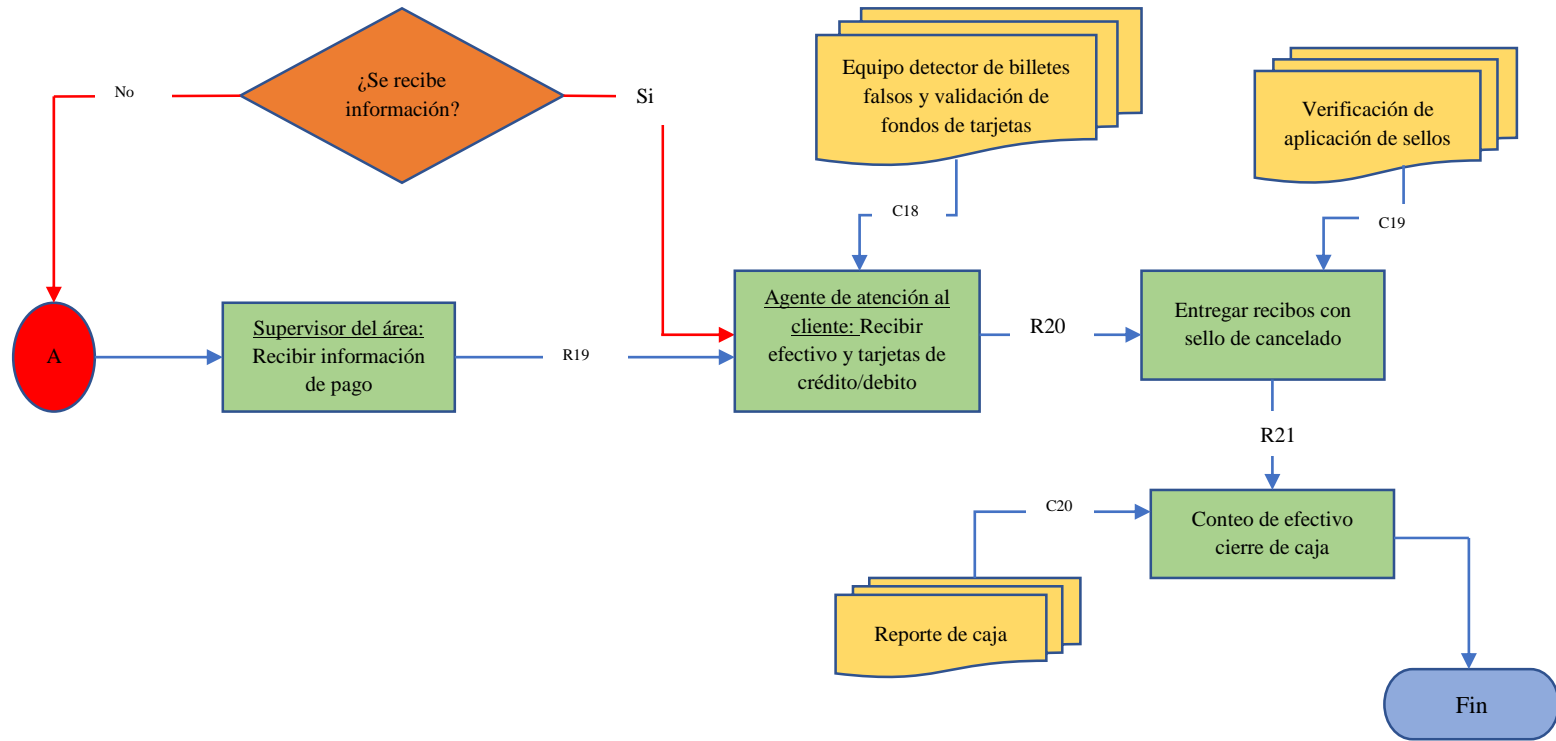
**Figura 12**  
*Sub-Proceso de inventario*



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

**PROCESO: OPERATIVO**

**Figura 13**  
*Sub-Proceso de colecturía*



### **Medición de la magnitud o gravedad del riesgo.**

Después de identificar los procesos y riesgos mediante un diagrama de flujo, es importante establecer el grado de severidad del riesgo, como se muestra en la figura. 14. Esta evaluación se basa en datos históricos sobre la utilidad operativa y en el análisis de cómo la materialización de los riesgos podría impactar el patrimonio total.

### **Clasificación de riesgos por prioridad**

Dado el apetito al riesgo indicado en la tabla 4 de mantener servicios de alta calidad, implica que se invierta en costos significativos que reducen el margen de utilidad operativo, es necesario clasificar y agrupar los riesgos en función de su impacto. Para ello, se utiliza una categoría de riesgo que organiza los riesgos según su probabilidad e impacto, como se presentan en la figura 15 y 16.

### **Efectividad de los controles**

Es fundamental evaluar la efectividad de los controles para asegurarse si están diseñados de manera adecuada, verificar si los controles están funcionando como se esperaba y si se están logrando los objetivos para mitigar o gestionar los riesgos, tal como se refleja en la figura 17.

**Figura 14***Magnitud de la gravedad del riesgo*

	<b>IMPACTO</b>				
<b>PROBABILIDAD</b>	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Muy probable	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
Probable	Medio (4)	Medio (8)	Alto (12)	Alto (16)	Muy Alto (20)
Posible	Bajo (3)	Medio (6)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
No es probable	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
Muy improbable	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

**Figura 15***Medición de probabilidad de ocurrencia*

<b>PROBABILIDAD</b>		<b>FACTOR</b>
5	Muy probable	Existen factores de riesgos identificados, pero no se tienen controles para mitigar el riesgo su probabilidad de ocurrencia es casi muy probable.
4	Probable	Existen factores de riesgos identificados y a pesar de que existen controles para mitigar el riesgo, no se ha hecho uso de ellos, posee una alta probabilidad de ocurrir
3	Posible	Existen factores de riesgos identificados, se podría no contar con controles para mitigarlos, poseen una probabilidad media de ocurrir.
2	No es probable	Existen factores de riesgos identificados, con probabilidad baja de ocurrir y se observa que se implementan controles de mitigación efectivas.
1	Muy improbable	Existen factores de riesgos identificados, tienen una probabilidad casi nula de ocurrir ya que implementan controles de mitigación de manera efectiva.

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 16***Medición del riesgo por impacto*

IMPACTO		FACTOR
5	Catastrófico	Deficiencia en la aplicación de los procesos administrativos y operativos, con el cumplimiento de los objetivos.
4	Mayor	Interrupción de forma notable en los procesos administrativos y operativos, con el cumplimiento de los objetivos.
3	Moderado	Incumplimiento en los procesos administrativos y operativos, con el cumplimiento de los objetivos.
2	Menor	Daño leve en los procesos administrativos y operativos, con el cumplimiento de los objetivos.
1	Insignificante	Impacto limitado en los procesos administrativos y operativos, con el cumplimiento de los objetivos

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 17***Medida de efectividad de los controles*

<b>EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES</b>						
<b>Periodicidad (P)</b>	<b>Función/ oportunidad</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Eficiencia de control</b>	<b>Nivel de control</b>		
Permanente	Preventivo	Automatizado	Óptimo	5		
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Detectivo	Automatizado			Bueno	4
		Semiautomatizado				
		Manual				
Periódico	Preventivo	Automatizado	Medio	3		
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Detectivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
Ocasional	Preventivo	Automatizado	Regular	2		
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semiautomatizado				
		Manual				
	Detectivo	Automatizado			Deficiente	1
		Semiautomatizado				
		Manual				

**Tabla 7***Identificación de riesgos por categoría*

**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

<b>N°</b>	<b>Actividad Clave</b>	<b>Proceso</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Propietario</b>	<b>Objetivo del negocio</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Categoría del riesgo por objetivo</b>
1	Administrativo Contable	Recolección de documentación e información	R1: Recepción de documentación e información incorrecta o incompleta	Gerente General	Optimizar la precisión y eficiencia en la recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales	Da lugar a retrasos en los procesos administrativos en base a documentación e información errónea.	OPERATIVO
2	Administrativo Contable	Efectuar las obligaciones de pago	R2: Pagos incorrectamente registrados			Errores en registros, debido a asignación incorrecta de cuentas, falta de pagos registrados por insuficiencia de fondos	OPERATIVO
3	Administrativo Contable	Adoptar planes de acción	R3: Planes de acción no documentados adecuadamente			Ausencia de documentación formalizada	OPERATIVO

Nota: R= Riesgo

**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

N°	Actividad clave	Proceso	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo del negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
4	Administrativo Contable	Recibir y verificar documentación en físico y electrónica	R4: Recepción de documentación incorrecta e incompleta	CONTADOR	Optimizar la precisión y eficiencia en la recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales	Recibir información incorrecta o incompleta que perjudique el registro de las transacciones	FINANCIERO
5	Administrativo Contable	Registro de partidas contable	R5: Errores en el ingreso de datos al sistema contable			Datos ingresados al sistema incorrectos teniendo informes financieros inexactos.	FINANCIERO
6	Administrativo Contable	Revisar y clasificar información	R6: Traspapelar información			Extravió de información	FINANCIERO
7	Administrativo Contable	Conciliación de cuentas	R7: Errores en registro de cuentas			Ingresos duplicados u omitidos	FINANCIERO
8	Administrativo Contable	Elaborar planillas de sueldo de empleados	R8: Datos erróneos en la determinación de salario			Pagos incorrectos a empleados	FINANCIERO

Nota: R= Riesgo

**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

N°	Actividad clave	Proceso	Riesgo identificado	Propietario	Objetivo del negocio	Descripción del riesgo	Categoría del riesgo por objetivo
9	Administrativo Contable	Enviar información	R9: Envío de información incorrecta o incompleta	CONTADOR	Optimizar la precisión y eficiencia en la recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales	Errores en verificación y validación de información	FINANCIERO
10	Administrativo Contable	Preparación de estados financieros	R:10 Cifras de estados financieros con errores			Errores en la toma de decisiones	FINANCIERO
11	Administrativo Contable	Revisión de documentación	R11: Documentación incompleta de soporte	RESPONSABLE DE CUENTAS POR COBRAR	Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.	Da lugar a registros sin respaldo adecuado	OPERATIVO
12	Administrativo Contable	Detalle de abonos realizados por ingresos	R12: Errores en la clasificación de abonos de clientes			Genera información errónea y falta de claridad en las cuentas	OPERATIVO
13	Administrativo Contable	Conciliación de ingresos	R13: Error en el registro de facturas al crédito			Dificulta la conciliación de pagos y gestión de flujo de caja	OPERATIVO

Nota: R= Riesgo

**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

<b>N°</b>	<b>Actividad clave</b>	<b>Proceso</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Propietario</b>	<b>Objetivo del negocio</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Categoría del riesgo por objetivo</b>
14	Administrativo Contable	Registro de pagos de clientes	R14: Pagos de clientes no registrados en cuentas por cobrar	AUXILIAR CONTABLE	Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.	Da lugar a informes financieros inexactos y a conflictos con los clientes sobre los estados de cuenta	OPERATIVO
15	Administrativo Contable	Proceso de inducción y capacitación	R15: Falta de seguimientos y procesos	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Capacitar al personal para mejorar el desempeño del equipo de trabajo y así aumentar su compromiso con la entidad.	Ausencia de seguimientos y refuerzo de conocimientos	OPERATIVO
16	Operativo	Almacenamiento y codificación de productos	R16: Errores en codificación de productos	ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS	Optimizar la precisión y eficiencia en la recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales	Errores en códigos incorrectos, duplicados o mal asignados.	OPERATIVO

Nota: R= Riesgo

**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

<b>N°</b>	<b>Actividad clave</b>	<b>Proceso</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Propietario</b>	<b>Objetivo del negocio</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Categoría del riesgo por objetivo</b>
17	Operativo	Registro de inventario	R17: Errores del registro de inventario en el sistema	ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS	Optimizar la precisión y eficiencia en la recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales.	Información incorrecta de productos en el sistema, como nombres de productos, descripciones o códigos de barras	OPERATIVO
18	Operativo	Conciliación y ajustes de inventario	R18: Diferencias no resueltas de inventario	Gerente de control de inventario		Dificulta la correcta gestión y control de inventario	OPERATIVO
19	Operativo	Recibir efectivo y tarjetas de crédito/debito	R19: Recepción de billetes falsos o tarjetas sin fondos	AGENTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.	Error en la aplicación de pagos Recepción de billetes no válidos y tarjetas que no tienen fondos suficientes	OPERATIVO

Nota: R= Riesgo

**ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V**  
**IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO BASADO EN PROCESOS**

<b>N°</b>	<b>Actividad clave</b>	<b>Proceso</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Propietario</b>	<b>Objetivo del negocio</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Categoría del riesgo por objetivo</b>
20	Operativo	Entregar recibos con sello de cancelación	R21: Errores en la aplicación de sellos sin firma y nombre del colector	AGENTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.	No detectar posibles fraudes	OPERATIVO
21	Operativo	Conteo de efectivo y cierre de caja	R22: Faltantes de caja no justificados			Faltantes de caja no justificados pueden ser indicativos de fraude o robos	OPERATIVO

Nota: R= Riesgo

**Tabla 8***Respuesta a los riesgos***ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V****IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADO EN PROCESOS**

<b>N o</b>	<b>Proceso</b>	<b>Propietario</b>	<b>Riesgo Identificado</b>	<b>Control</b>	<b>Periodicida d</b>	<b>Función</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Nivel de efectivida d</b>
1	Recolección de documentación e información	Gerente General	R1: Recepción de documentación e información incorrecta o incompleta	C1: Recibir información a través de correos electrónicos que cumplan con los requisitos de nombre del documento, fecha de entrega y resumen del contenido.	Periódico	Detectivo	Manual	Comparar la información recibida con los requisitos establecidos y archivar las copias de las confirmaciones o incidencias.	4
2	Efectuar las obligaciones de pago	Gerente General	R2: Pagos incorrectamente registrados	C2: Requerir que todos los pagos estén acompañados de documentación de soporte como comprobantes de crédito fiscal o facturas	Permanente	Preventivo	Manual	Revisar que el registro de cada operación de pago aplicada cuenta con documentación de respaldo	5
3	Adoptar planes de acción	Gerente General	R3: Planes de acción no documentados adecuadamente	C3: Acta de reuniones donde se elaboren de forma detallada las decisiones y acciones establecidas.	Ocasional	Preventivo	Manual	Actas con acuerdos sobre planes de acción con las firmas de todos los participantes	2

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

**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADO EN PROCESOS**

<b>No</b>	<b>Proceso</b>	<b>Propietario</b>	<b>Riesgo Identificado</b>	<b>Control</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Función</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Nivel de efectividad</b>
4	Recibir y verificar documentación en físico y electrónica	Gerencia de contabilidad	R4: Recepción de documentación incorrecta e incompleta	C4: Auxiliarse del detalle de información recibida	Permanente	Detectivo	Manual	El detalle de la información recibida facilita la comparación de documentación física y electrónica	4
5	Revisar y clasificar información	Gerencia de contabilidad	R5: Traspapelar información						
6	Registros de partidas contables	Gerencia de contabilidad	R6: Registros de partidas contables sin documentación de soporte	C5: Comparar informe de recepción de documentación	Permanente	Detectivo	Manual	Registros contables con las firmas de revisado por los encargados de supervisión.	4
7	Conciliación de cuentas	Gerencia de contabilidad	R7: Errores en registro de cuentas	C6: Conciliaciones mensuales de cuentas contables	Periódico	Detectivo	Semiautomático	Informes de conciliaciones	3

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

### IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADO EN PROCESOS

No	Proceso	Propietario	Riesgo Identificado	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Nivel de efectividad
8	Elaborar planillas de sueldo de empleados	Gerencia de contabilidad	R8: Datos erróneos en la determinación de salario	C7: Expediente de empleados	Permanente	Preventivo	Manual	Expediente de empleados actualizados con documentación relevante	4
9	Enviar información	Gerencia de contabilidad	R9: Envío de información incorrecta o incompleta	C8: Responsable de revisión de planilla	Permanente	Preventivo	Manual	Archivo de planillas firmadas y selladas por los responsables	3
10	Preparación de estados financieros	Gerencia de contabilidad	R:10 Cifras de estados financieros con errores	C9: Mantener libros auxiliares de las cuentas de los estados financieros con integración de saldos.	Permanente	Detectivo	Manual	Revisar cuentas contables con información de sistema contable	3
11	Revisión de documentación	Responsable de cuentas por cobrar	R11: Documentación incompleta de soporte	C10: Elaborar un checklist de documentación	Permanente	Preventivo	Manual	Copia del checklist firmado de revisado	4
12	Detalle de abonos realizados por ingresos	Ingresos	R12: Errores en la clasificación de abonos de clientes	C11: Detalle de pagos recibidos con saldos de cuentas por cobrar	Periódico	Detectivo	Semiautomático	Reporte de conciliación de ingresos	4

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

**IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADO EN PROCESOS**

No	Proceso	Propietario	Riesgo Identificado	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Nivel de efectividad
13	Conciliación de ingresos	Responsable de cuentas por cobrar	R13: Error en el registro de facturas al crédito	C12: Registrar adecuadamente el total de ventas al crédito en el sistema	Ocasional	Directivo	Semiautomático	Reporte del sistema	4
14	Registro de pagos de clientes	Responsable de cuentas por cobrar	R14: Pagos de clientes no registrados en cuentas por cobrar	C13: Asignar y aplicar remesas y comprobantes de pago a los saldos correspondientes de cuentas por cobrar	Permanente	Preventivo	Semiautomático	Depósitos de cliente y reportes de movimientos de saldos de cuentas por cobrar	5
15	Proceso de inducción y capacitación	Gerente de recursos humanos	R15: Falta de seguimientos y procesos	C14: Desarrollar cronograma y guía de procesos de capacitación.	Ocasional	Preventivo	Manual	Elaboración de cronograma donde se detallen los procesos de capacitación	2
16	Almacenamiento y codificación de productos	Administrador de Inventario	R16: Errores en codificación de productos	C15: Detallar Informe de codificación de producto	Permanente	Detectivo	Manual	Informe de codificación de productos	4
17	Registro de inventario	Administrador de Inventario	R17: Errores del registro de inventario en el sistema	C16: Establecer adecuada segregación de funciones de registrador, revisor y autorizador en reportes de inventarios	Permanente	Preventivo	Automático	Archivo electrónico de registro en el sistema	5

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

### IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES BASADO EN PROCESOS

No	Proceso	Propietario	Riesgo Identificado	Control	Periodicidad	Función	Naturaleza	Evidencia	Nivel de efectividad
18	Conciliación y ajustes de inventario	Gerente de control de inventario	R18:Diferencias no resueltas de inventario	C17: Efectuar conciliación de inventario	Ocasional	Detectivo	Manual	Reporte de conciliación de inventario	3
19	Recibir efectivo y tarjetas de crédito/debito	Agentes de atención al cliente	R19:Recepción de billetes falsos o tarjeta sin fondos	C18: Equipo de detección de billetes falsos, validación de fondos de tarjeta antes de aplicar pagos	Permanente	Preventivo	Manual	Detalle de la máquina detectora de billetes falsos y registros de transacciones de tarjeta	5
20	Entregar recibos con sello de cancelación	Agentes de atención al cliente	R20: Errores en la aplicación de sellos sin firma y nombre del colector	C19 Verificación y autorización de aplicación de sellos	Permanente	Preventivo	Manual	Registros de recibos con sello de cancelado	4
21	Conteo de efectivo y cierre de caja	Agentes de atención al cliente	R21: Faltantes de caja no justificados	C20: Dejar respaldo de documentación de faltantes de caja	Ocasional	Correctivo	Manual	Reporte de caja con auxiliar del sistema	4

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

**MATRIZ DE RIESGOS**

**Tabla 9**

*Visión a nivel de cartera-matriz*

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo o por objetivo (3)	Evaluación del riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo residual a nivel de cartera (14)
				Calificación		Riesgo inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
1	Recibir y verificar documentación en físico y electrónica	R4:Recepción de documentación incorrecta e incompleta	RF	4	3	12	C4: Auxiliarse del detalle de información recibida	Permanente	Detectivo	Manual	4	3	Media	3.1
2	Revisar y clasificar información	R5: Traspapelar Información	RF	5	4	20	C4: Auxiliarse del detalle de información recibida	Permanente	Detectivo	Manual	4	5	Mayor	
3	Registros de partidas contables	R6: Registros de partidas contables sin documentación de soporte	RF	3	3	9	C5: Comparar informe de recepción de documentación	Permanente	Detectivo	Manual	4	2.3	Menor	
4	Conciliación de cuentas	R7: Errores en registro de cuentas	RF	3	3	9	C6: Conciliaciones mensuales de cuentas contables	Periódico	Detectivo	Semi-automático	3	3	Media	
5	Elaborar planillas de sueldo de empleados	R8: Datos erróneos en la determinación de salario	RF	2	2	4	C7: Expediente de empleados	Permanente	Detectivo	Manual	4	1	Menor	
6	Enviar información	R9: Envío de información incorrecta o incompleta	RF	2	3	6	C8: Responsable de revisión de planilla	Periódico	Detectivo	Manual	3	2	Menor	

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

### MATRIZ DE RIESGOS

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación del riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo residual a nivel de cartera (14)
				Calificación		Riesgo inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
7	Preparación de estados financieros	R:10 Cifras de estados financieros con errores	RF	4	4	16	C9: Mantener libros auxiliares de las cuentas de los estados financieros con integración de saldos.	Periódico	Detectivo	Manual	3	5.3	Mayor	3.1
8	Recolección de documentación e información	R1: Recepción de documentación e información incorrecta o incompleta	RO	3	3	9	C1: Recibir información a través de correos electrónicos que cumplan con los requisitos de nombre del documento, fecha de entrega y resumen del contenido.	Permanente	Detectivo	Manual	4	2.3	Menor	
9	Efectuar las obligaciones de pago	R2: Pagos incorrectamente registrados	RO	3	3	9	C2: Requerir que todos los pagos estén acompañados de documentación de soporte como Comprobantes de crédito fiscal o facturas	Permanente	Preventivo	Manual	5	1.8	Menor	
10	Adoptar planes de acción	R3: Planes de acción no documentados adecuadamente	RO	4	4	16	C3: Acta de reuniones donde se elaboren de forma detallada las decisiones y acciones establecidas.	Ocasional	Preventivo	Manual	2	8.0	Inaceptable	

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

### MATRIZ DE RIESGOS

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación del riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturaleza (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo residual a nivel de cartera (14)
				Calificación		Riesgo inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
11	Revisión de documentación	R11: Documentación incompleta de soporte	RO	4	3	12	C10: Elaborar un checklist de documentación	Periódico	Preventivo	Manual	4	3	Media	3.3
12	Detalle de abonos realizados por ingresos	R12: Errores en la clasificación de abonos de clientes	RO	3	3	9	C11: Detalle de pagos recibidos con saldos de cuentas por cobrar	Periódico	Preventivo	Semi-automático	4	2.3	Menor	
13	Conciliación de ingresos	R13: Error en el registro de facturas al crédito	RO	2	3	6	C12: Registrar adecuadamente el total de ventas al crédito en el sistema	Permanente	Detectivo	Semi-automático	4	1.5	Menor	
14	Registro de pagos de clientes	R14: Pagos de clientes no registrados en cuentas por cobrar	RO	3	3	9	C13: Asignar y aplicar remesas y comprobantes de pago a los saldos correspondientes de cuentas por cobrar	Permanente	Preventivo	Semi-automático	5	1.8	Menor	
15	Proceso de inducción y capacitación	R15: Falta de seguimientos y procesos	RO	3	4	12	C14: Desarrollar cronograma y guías de procesos de capacitación.	Ocasional	Preventivo	Manual	2	6	Mayor	
16	Almacenamiento y codificación de productos	R16: Errores en codificación de productos	RO	4	3	12	C15: Detallar Informe de codificación de producto	Permanente	Detectivo	Manual	4	3.0	Media	
17	Registro de inventario	R17: Errores del registro de inventario en el sistema	RO	4	4	16	C16: Establecer adecuada segregación de funciones de registrador, revisor y autorizador en reportes de inventarios	Permanente	Preventivo	Automático	5	3.2	Media	

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

### MATRIZ DE RIESGOS

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación del riesgo inherente			Control (7)	Periodicidad (8)	Función (9)	Naturalidad (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo residual a nivel de cartera (14)
				Calificación		Riesgo inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
18	Conciliación y ajustes de inventario	R18: Diferencias no resueltas de inventario	RO	4	4	16	C17: Efectuar conciliación de inventario	Periódico	Detectivo	Semi-automático	3	5.3	Mayor	3.3
19	Recibir efectivo y tarjetas de crédito/debito	R19: Recepción de billetes falsos o tarjeta sin fondos	RO	2	4	8	C18: Equipo de detección de billetes falsos, validación de fondos de tarjeta antes de aplicar pagos	Permanente	Preventivo	Manual	4	2.3	Menor	
20	Entregar recibos con sello de cancelación	R20: Errores en la aplicación de sellos sin firma y nombre del colector	RO	3	3	9	C19: Verificación y autorización de aplicación de sellos	Permanente	Preventivo	Manual	4	2.3	Menor	
21	Conteo de efectivo y cierre de caja	R21: Faltantes de caja no Justificados	RO	4	4	16	C20: Dejar respaldo de documentación de faltantes de caja	Permanente	Correctivo	Manual	4	4	Mayor	

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

**Tabla 10***Análisis de riesgos*

Procesos	Sub-procesos	Actividades	Riesgo/ actividad/ objetivo de negocio	Riesgo subproceso/ objetivo de negocio o entidad	Riesgo proceso/ estrategia
Administrativo Contable	Administrativo	Recolección de documentación e información	2.3	4.0	3.8
		Efectuar las obligaciones de pago	1.8		
		Adoptar planes de acción	8.0		
	Contabilidad	Recibir y verificar documentación en físico y electrónica	3	3.1	
		Revisar y clasificar información	5		
		Registro de partidas contables	2.3		
		Conciliación de cuentas	3		
		Elaborar planillas de sueldo de empleados	1		
		Enviar información	2		
		Preparación de estados financieros	5.3		
		Cuentas por cobrar	Revisión de documentación		

Procesos	Sub-procesos	Actividades	Riesgo// actividad/ objetivo de negocio	Riesgo subproceso/ objetivo de negocio o entidad	Riesgo proceso/ estrategia
Administrativo Contable	Cuentas por cobrar	Detalle de abonos realizados por ingresos	2.3	2.2	3.8
		Conciliación de ingresos	1.5		
		Registro de pagos de cliente	1.8		
	Capacitación	Proceso de inducción y capacitación	6	6	
Operativo	Control de inventario	Almacenamiento y codificación de productos	3.0	3.8	3.4
		Registro de inventario	3.2		
		Conciliación y ajustes de inventario	5.3		
	Colecturía	Recibir efectivo y tarjetas de crédito/ debito	2.3	2.9	
		Entregar recibos con sello de cancelación	2.3		
		Conteo de efectivo y cierre de caja	4		

## Check list componentes de COSO ERM

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas para lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrará una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Gobierno y cultura							
1.El consejo ejerce la función de proporcionar supervisión de los riesgos	¿El consejo de administración esta activamente involucrado en la supervisión de la gestión de riesgo?			1	No existe un consejo de administración en la empresa, solo un administrador de las áreas administrativa y operativa.	Evaluar el nivel de participación del consejo en la gestión de riesgos para una correcta supervisión y toma de decisiones	
	¿Existe un plan de formación para el consejo con el objetivo de fortalecer su capacidad para supervisar de manera efectiva la gestión de riesgo?			1	No existe plan de formación para la alta gerencia.	Elaborar plan de formación que dé cumplimiento a la supervisión de la gestión de riesgo	
	¿El consejo de administración recibe informes sobre la gestión de riesgos de parte de los responsables de la función de riesgos?			1	No se han asignado responsables para la gestión y control de los riesgos dentro de la empresa	Asignar responsables para la gestión de riesgos y establecer procesos y procedimientos para la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de los riesgos	
	Existen políticas o directrices que definan los roles y responsabilidades de gestión de riesgos			1	No existen políticas de gestión de riesgo que se definan roles y responsabilidades	Elaborar políticas de gestión de riesgos que se definan roles y responsabilidades	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Gobierno y cultura							
2. Establece estructuras operativas en la búsqueda de estrategia y objetivos del negocio	¿La entidad cuenta con un marco formal de gestión de riesgos que se aplique en toda la organización?			1	La empresa no cuenta con un marco formal para la gestión de los riesgos	Determinar y definir el marco específico que se aplicara para la gestión de riesgos, nuestra sugerencia seria el marco normativo COSO ERM	
	¿Se han definido estructuras operativas que apoyen la estrategia y objetivos del negocio?			1	No se han definido estructuras operativas que apoyen los objetivos del negocio, sin embargo la empresa si tiene sus objetivos	Establecer una estructura operativa donde se definan los roles y responsabilidades y estén claros para todos los miembros de la empresa	
	¿Se han establecido de manera clara los flujos de reporte y los procesos de autorización dentro del sistema de gestión de riesgo?		1		Los reportes se hacen llegar por correo electrónico como en formato físico	Mejorar el orden de los flujos de reporte que sea más factible la identificación de información	
	¿Con que frecuencia se revisan los reportes de las estructuras operativas dentro del sistema de gestión de riesgo?		1		Se realizan revisiones pero no de manera regular o periódica, una o dos veces en el año	Establecer revisiones periódicas de reportes del sistema de gestión de riesgo	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Gobierno y cultura							
2.Establece estructuras operativas en la búsqueda de estrategia y objetivos del negocio	¿Existen responsables de riesgos por área de la empresa?		1		En la empresa si existen responsables de cada área	Definir capacitaciones para los responsables de las áreas para que tengan el conocimiento sobre los riesgos	
	¿En la entidad se identifican los roles de primera, segunda y tercera línea de la estructura organizativa?			1	No se identifican los roles en la entidad	Definir la identificación de los roles según su nivel jerárquico y que le corresponde a cada miembro de la organización	
3.La organización define la cultura deseada	¿La entidad cuenta con un código de ética formalmente establecido?			1	La empresa no tiene establecido un código de ética	Desarrollar un código de ética para la empresa	
	¿El marco de gestión de riesgo está adaptado a la cultura de la entidad?			1	No se encuentra adaptada la gestión de riesgo a la cultura de la entidad	Definir un marco de gestión de riesgo que esté acorde a la cultura y objetivos de la empresa	
	¿Existen valores y comportamientos claves en que la organización fomente como parte de su cultura?		1		La empresa si tiene establecidos valores pero no se los da a conocer a los empleados de la entidad	Dar a conocer los valores de la empresa en todas las áreas de la entidad	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Gobierno y cultura							
4.La organización demuestra compromiso con la integridad y valores fundamentales	¿Las políticas y procedimientos de la entidad reflejan el compromiso con la integridad y valores?			1	No se tienen definidas políticas que contribuyan al compromiso de integridad y valores	Definir políticas que contribuyan al compromiso de la integridad y valores en la empresa	
	¿Demuestra la alta dirección compromiso con la gestión de riesgo?			1	La alta dirección demuestra poco compromiso con la gestión de riesgos	Implementar compromiso desde la alta dirección con la gestión de riesgo de la empresa	
	¿Se integran los valores fundamentales en el proceso de toma de decisiones y en la planificación estratégica de la empresa?			1	En la empresa no se integran los valores en la toma de decisiones y no existe una planificación estratégico	Desarrollar una planificación estratégica en donde se tomen en cuenta los valores fundamentales en la toma de decisiones	
	¿Existen evaluaciones al personal sobre su nivel de cultura del riesgo?			1	No existen evaluaciones al personal	Implementar evaluaciones al personal para saber su nivel de cultura del riesgo	
5.Atrae, desarrolla y retiene al personal capacitado	¿La empresa ofrece programas de desarrollo profesional y capacitación para su personal?			1	No se tienen programas que contribuyan al desarrollo profesional y de capacitación	Desarrollar programas para el desarrollo profesional y capacitaciones a los empleados	
	¿El personal para la gestión de riesgos posee los conocimientos para realizar bien su trabajo?			1	No se cuenta con una persona designada para la gestión de riesgos	Designar personal para la gestión de riesgo y que cuenten con los conocimientos necesarios para su función	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Gobierno y cultura							
5. Atrae, desarrolla y retiene al personal capacitado	¿Existen incentivos y beneficios que motiven el desempeño y compromiso del personal?			1	La empresa no cuenta con incentivos o beneficios que motiven el desempeño y compromiso del personal	Implementar mecanismos mediante los cuales se incentive y de beneficio al desempeño y compromiso del personal	
	¿Existen planes donde se aborden áreas específicas de mejora que contribuyan al desarrollo individualizado del personal de cada área?			1	No se tienen planes de mejora para contribuir al desarrollo del personal de cada área	Desarrollar planes de mejora donde se contribuya al desarrollo individualizado del personal de cada área de la empresa	
	¿Existe un plan de sucesión para puestos importantes de la gestión de riesgo?			1	La empresa no cuenta con planes para puesto de la gestión de riesgo	Establecer un plan que contemple la sucesión de cargos de la gestión de riesgo	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Estrategia y Establecimiento de Objetivos							
6. Analiza el contexto empresarial	¿Se analiza la información sobre los factores externos para identificar riesgos emergentes y cambios significativos que puedan afectar la entidad?		1		Se analiza la información sobre cambios externos a través de noticias	N/A	
	¿Se analiza la información sobre los factores internos para identificar riesgos emergentes y cambios significativos que puedan afectar a la entidad?			1	No se analiza la información sobre cambios internos	Realizar un análisis de la información sobre factores internos para identificar cambios emergentes y cambios significativos	
7. Definir apetito al riesgo	¿Existe un documento oficial que defina y autorice el apetito al riesgo de la organización?			1	No existe documento que defina el apetito al riesgo en la organización	Elaborar un documento donde se defina el apetito al riesgo	
	¿Se fomenta el conocimiento y la comprensión del apetito al riesgo entre la alta dirección y el personal responsable de la gestión de riesgo?			1	No se fomenta el conocimiento y comprensión del apetito al riesgo	Fomentar el conocimiento y comprensión del apetito al riesgo	
	¿Se toma en cuenta el apetito al riesgo al momento de tomar decisiones en la organización?			1	No se toma en cuenta se hacen análisis hasta que ocurren los riesgos	Considerar el apetito al riesgo en la toma de decisiones	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada:		Administrativa contable y operativa					
Fecha:		17/09/2024					
Responsable:		CAAH					
Cargo:		Auditor					
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Estrategia y Establecimiento de Objetivos							
7. Definir apetito al riesgo	¿Se realiza un seguimiento para asegurar el cumplimiento del apetito al riesgo?			1	No se realizan seguimientos	Dar seguimiento al cumplimiento del apetito al riesgo en la entidad	
8. Evalua estrategias alternativas	¿El personal encargado de la gestión de riesgos esta activamente involucrado en el comité de riesgos durante la planificación de estrategias?			1	La empresa no cuenta con comité de riesgo	Planificación de estrategias por la alta gerencia para la gestión de riesgos	
	¿Existe alineación de la estrategia con la misión, visión, valores y objetivos de la entidad?			1	No se tiene alineado las estrategias con la misión, visión, valores y objetivos de la entidad	Alinear las estrategias de la entidad con la misión, visión, valores y objetivos de la entidad	
9. Formular objetivos de negocio	¿Los objetivos estratégicos de la entidad están debidamente segmentados en financieros, operativos y de cumplimiento?		1		Existe segmentación de los objetivos, pero más en la parte operativa	Revisar segmentación de objetivos de la entidad	
	¿Se realiza un seguimiento adecuado del cumplimiento de los niveles de tolerancia al riesgo?			1	La entidad no tiene niveles establecidos de tolerancia al riesgo	Establecer niveles de tolerancia al riesgo	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Desempeño							
10. Identificar el riesgo	¿La organización cuenta con procesos para identificar riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos?		1		Los riesgos se identifican hasta que suceden	Desarrollar procesos que permitan identificar los riesgos	
	¿Existe mecanismos de evaluación de identificación de riesgos?			1	No existe evaluación de identificación de los riesgos	Establecer mecanismos de evaluación e identificación de los riesgos en la entidad	
	¿Existe una comunicación efectiva de los riesgos identificados a todas las partes interesadas, garantizando que sean comprendidos y conocidos en todos los niveles de la organización?			1	No se tiene comunicación de los riesgos identificados	Implementar una comunicación efectiva de los riesgos entre las partes interesadas de la empresa	
	¿Se realiza una evaluación para determinar si el desempeño se mantiene dentro de los límites de tolerancia establecidos?			1	No se tiene definida una tolerancia al riesgo	Definir en la entidad una tolerancia al riesgo	
	¿La organización cuenta con una estructura de riesgos que permita clasificar y categorizar los riesgos?			1	La empresa no cuenta con una estructura que permita clasificar y categorizar los riesgos	Establecer una estructura que permita clasificar y categorizar los riesgos	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrará una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Desempeño							
11.Evaluar severidad de riesgo, escalas de impacto y probabilidad	¿Existe un proceso formal y documentado para la evaluación del impacto y la probabilidad de los riesgos, utilizando criterios preestablecidos?			1	No existe en la empresa una evaluación del impacto y probabilidad de los riesgos	Realizar una evaluación de impacto y probabilidad de la ocurrencia de los riesgos por lo menos trimestralmente	
	¿Se evalúa la severidad de los riesgos en función de su impacto en los objetivos de la organización?			1	No se hace evaluación de la severidad de los riesgos	Establecer una evaluación de severidad de los riesgos de manera efectiva, basada en su impacto en los objetivos estratégicos de la organización	
	¿Se cuantifica, siempre que sea posible, el impacto económico de los riesgos?			1	No se cuantifica el impacto económico de los riesgos en la empresa	Realizar un análisis para evaluar el impacto económico de los riesgos en la empresa	
	¿Se evalúa el impacto del riesgo reputacional en la empresa?			1	No se considera el impacto del riesgo reputacional en la empresa	Medir el impacto del riesgo reputacional y buscar estrategias para minimizarlo	
12.Priorizar riesgos	¿Existen criterios documentados y estandarizados para priorizar los riesgos en función de su impacto y probabilidad?			1	No existen criterios documentados para priorizar los riesgos	Establecer criterios documentados y estandarizados para priorizar los riesgos	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Desempeño							
12.Priorizar riesgos	¿Se utilizan matrices o mapas de riesgos para representar y priorizar los riesgos de manera efectiva?			1	La empresa no dispone de matrices ni mapas de riesgos para facilitar la priorización de los mismos.	Priorizar los riesgos mediante la elaboración de matrices de riesgo	
	¿Se realiza un seguimiento para asegurar que la severidad de los riesgos cumple con los límites de tolerancia establecida?			1	No se tienen seguimientos para asegurar que la severidad de los riesgos se cumple con la tolerancia establecida	Realizar seguimientos de la severidad de los riesgos y que se esté cumpliendo con la tolerancia establecida	
13.Implementa la respuesta a los riesgos	¿Se han asignado responsabilidades para la implementación de respuesta a los riesgos?			1	No se han asignado responsabilidades	Asignar un responsable que dé respuesta a los riesgos identificados	
	¿Existen planes detallados para la implementación de respuesta a los riesgos?			1	No se poseen planes implementados para dar seguimiento a respuesta a los riesgos	Desarrollar planes para dar seguimiento a respuesta de los riesgos	
	¿Están documentadas las respuestas a los riesgos y las acciones tomadas para su implementación?			1	No se tiene documentado las respuestas y las acciones tomadas para implementarlas	Tener documentación de las respuestas a los riesgos y las acciones tomadas	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada:		Administrativa contable y operativa					
Fecha:		17/09/2024					
Responsable:		CAAH					
Cargo:		Auditor					
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Desempeño							
14.Desarrolla una visión a nivel de cartera	¿Existe un inventario centralizado de riesgos para cada área de la entidad?			1	No se posee inventario centralizado de riesgos	Elaborar inventario de riesgos por cada área de la entidad	
	¿Existe un inventario centralizado de riesgos a nivel de toda la entidad?			1	La empresa no posee inventario centralizado de riesgos	Realizar una consolidación de inventario de riesgos a nivel de la entidad.	
	¿Se evalúa la interdependencia de los riesgos en cada área del negocio para obtener una visión integral a nivel de cartera?			1	No se realiza evaluación en la empresa	Incluir un análisis de las relaciones entre riesgos en el inventario de riesgos	
Evaluación y Revisión							
15.Evalua cambios significativos en el contexto externo e interno de una organización	¿Se realiza un monitoreo continuo de cambios significativos en el entorno externo e interno que puedan afectar a la empresa?			1	No se realiza un monitoreo de los cambios significativos en el entorno externo e interno de la entidad	Realizar monitoreos continuos de los cambios significativos del entorno externo e interno de la entidad	
	¿Existen revisiones de los cambios significativos en el contexto externo e interno de la empresa?			1	No se tienen revisiones	Realizar revisiones periódicas de los cambios significativos que se puedan dar en el contexto externo e interno	
	¿Se realizan reuniones con el comité de riesgos para actualizar perfil de riesgo de la entidad?			1	No se realizan reuniones	Realizar reuniones periódicas con el comité de riesgos	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Evaluación y revisión							
16.Revisa el riesgo y desempeño	¿Se revisa el desempeño de los objetivos establecidos de la empresa?			1	No se tiene revisión del desempeño	Realizar revisiones del desempeño y dar seguimiento a los objetivos de la empresa	
17.Mejora de la gestión de riesgo	¿Existen procesos para identificar y perseguir oportunidades de mejora en la gestión de riesgos?			1	No se poseen procesos	Realizar procesos para identificar y perseguir oportunidades de mejora en la gestión de los riesgos	
	¿Se revisan y actualizan las políticas y procedimientos de gestión de riesgo para reflejar las mejoras necesarias?			1	No se realizan revisiones ni actualizaciones de las políticas de gestión de riesgos	Realizar revisiones y actualización de las políticas de gestión de riesgos	
Información, comunicación e informes							
18.Aprovechar información y tecnología	¿Tienen los miembros del comité de riesgo acceso a la información sobre riesgo para facilitar el desempeño de sus funciones?			1	La empresa no posee comité de riesgo	Acceso de la información a la alta dirección y supervisores	
	¿Se posee una herramienta informática de ERM?			1	No se posee herramienta informática	Utilizar herramientas de Excel para gestionar y analizar riesgos de manera efectiva	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo							
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V							
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo							
Proceso / Área evaluada: Administrativa contable y operativa							
Fecha: 17/09/2024							
Responsable: CAAH							
Cargo: Auditor							
OBJETIVO							
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.							
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa							
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:							
2. Inexistente							
1. Existe							
N/A: No aplica esta actividad							
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación							
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.							
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha
Información, comunicación e informes							
18. Aprovechar información y tecnología	¿Existen revisiones y actualizaciones de los sistemas tecnológicos utilizados para la gestión de riesgo?			1	No se posee sistema tecnológico para la gestión de riesgo	Implementar un sistema tecnológico para la gestión de los riesgos	
	¿El personal de primera y segunda línea tiene acceso a la herramienta para analizar, registrar y reportar los riesgos bajo su responsabilidad?			1	No se tienen herramientas para analizar, registrar y reportar los riesgos	Tener acceso a herramientas de Excel	
19. Comunicar información sobre riesgos	¿Existen canales de comunicación de la información sobre riesgos a todas las partes de la organización?			1	No existen canales de comunicación de información	Establecer canales de comunicación de información de riesgos a todas las áreas de la empresa	
	¿Se reportan los principales riesgos al consejo de administración a través de la comisión de auditoría?		1		Los riesgos se reportan por medio de los responsables de las áreas	N/A	

Herramienta de evaluación del sistema de Gestión de riesgo								
ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A DE C.V								
Cuestionario para la evaluación del sistema de gestión de riesgo								
Proceso / Área evaluada:		Administrativa contable y operativa						
Fecha:		17/09/2024						
Responsable:		CAAH						
Cargo:		Auditor						
OBJETIVO								
Efectuar una autoevaluación periódica de los riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017, la cual permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel efectivo de gestión.								
A continuación, encontrara una serie de preguntas para la auto revisión del sistema de gestión de riesgos del área administrativa contable y operativa								
En cada numeral se deberá calificar si las actividades se ejecutan en base a los siguientes criterios:								
2. Inexistente								
1. Existe								
N/A: No aplica esta actividad								
Los comentarios se refieren a explicaciones de las razones por las cuales se da la calificación								
El plan de acción y fecha corresponde al compromiso adquirido por el responsable del proceso y dar cumplimiento y mejorar su calificación.								
Principio	Pregunta	N/A	1	2	Comentario	Plan de Acción	Fecha	
Información, comunicación e informes								
20. Informe sobre el riesgo, la cultura y el desempeño	¿Se generan reportes sobre los riesgos para los distintos niveles organizativos de la entidad?			1	No se poseen reportes de información de los riesgos	Solicitar a los encargados de gestión de riesgos elaboren reportes		
	¿Existen informes que documenten los riesgos que se han materializado y su impacto en los objetivos de la entidad			1	No se tienen informes documentados de materialización de riesgos	Realizar reuniones para el análisis de los riesgos		
	¿Se dispone de informes que aborden los principales riesgos?			1	No se poseen informes	Solicitar informes con documentación		
<b>Suma</b>			<b>8</b>	<b>57</b>	<b>65</b>			
<b>Puntos</b>			8	114	122			
Valoración de la gestión de riesgos aplicando COSO ERM 2017		1.8						8

Criterios de calificación	Rango de evaluación	
Efectivo	4,1	5,0
Cumplimiento Básico - Táctico	3,1	4,0
En proceso	2,1	3,0
Crítico y Reactivo	1,1	2,0

### Diagnostico

#### Crítico y Reactivo

1. No se tienen establecido procesos para medir el desempeño de la gestión de riesgos
2. No hay personal encargado que asuma la responsabilidad de supervisar el desempeño de la gestión de los riesgos.
3. No existen procedimientos establecidos de revisión periódica que evalué el desempeño de la gestión de riesgos.
4. No existe comunicación sobre los procesos de desempeño de la gestión de riesgos.

## CONCLUSIONES

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

- La Entidad Objeto de Estudio S.A de C.V. no posee una unidad de auditoría interna que supervise y evalúe la gestión de riesgos.
- La Entidad Objeto de Estudio S.A de C.V. no posee un sistema de gestión de riesgos que ayude a identificar, evaluar, monitorear y controlar los riesgos, antes de que se materialicen.
- La Entidad Objeto de Estudio no tiene evaluaciones periódicas de gestión de riesgos, que faciliten la detección oportuna de posibles amenazas.
- La Entidad Objeto de Estudio, no realiza evaluaciones de riesgos, ni existe un plan de mitigación de riesgos

## RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriores se generan las siguientes recomendaciones con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su gestión de riesgos actual.

- Crear una unidad de auditoría interna que brinde aseguramiento a través del cual evalúe y supervise la gestión de riesgo de las áreas administrativas y operativas de la entidad.
- Implementar un sistema de gestión de riesgos que ayude a la entidad en la toma de decisiones, permitiendo identificar, evaluar, monitorear y controlar los riesgos.
- Adoptar el plan de evaluación de gestión de riesgos propuesto para las áreas administrativas y operativas, basado en la normativa COSO ERM.
- Adoptar la guía de evaluación de matriz de riesgos del área administrativa y operativa propuesta, basada en la normativa COSO ERM.

## BIBLIOGRAFIA

- Academia Pirani Escuela de Gestión de Riesgos. (11 de julio de 2023). *Gestión de riesgos basado en COSO ERM*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/academia/escuela-de-gestion-de-riesgos/gestion-de-riesgos-basado-en-coso-erm>
- Banco Central de Reserva. (27 de septiembre de 2023). *La economía salvadoreña creció 3.0% en el segundo trimestre de 2023*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/2023/09/27/la-economia-salvadorena-crecio-3-0-en-el-segundo-trimestre-de-2023/>
- Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. (2017). *COSO ERM 2017*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/438955388/COSO-ERM-2017-en-espanol-pdf>
- Estupiñán, G. R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y a auditoria interna*. Andrea del Pilar Sierra.
- Global Institute of Internal Auditors. (2024). *Instituto de Auditores Internos Glosario*. Obtenido de <https://iaia.org.ar/auditor-interno/glosario/>
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020*. Obtenido de <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

# ANEXO

**ANEXO 1**

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



ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN EL  
ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA DE PRODUCTOS DE AGRO FERRETERIA

**DIRIGIDO A:** Los responsables encargados del área administrativa y operativa, encargados de la evaluación de la gestión de riesgos de la empresa dedicada a la venta de productos de agro ferretería.

**OBJETIVO:** Conocer la implementación y cumplimiento de los procesos de evaluación de gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio.

**Declaratoria de confidencialidad:**

La información suministrada será utilizada únicamente con propósitos académicos y manejada con estricta confidencialidad.

**1. ¿Cómo está conformada la estructura organizativa de la entidad?**

**R/** Se encuentra un gerente general, el cual es el propietario de la entidad. La empresa está dividida por: departamento administrativo conformado por responsable de recursos humanos, contador general, auxiliares contables de cuentas por cobrar y cuentas por pagar; departamento comercial conformado por jefe de ventas, vendedores, cajera, despachador y vigilante de seguridad; en el

departamento operativo se tiene un jefe de bodega, auxiliares de bodega y despachador de producto.

**2. ¿Dentro de la organización cómo se comunica la misión, visión y valores?**

**R/** Desconozco que se dé una comunicación de la misión, visión y valores a todas las áreas con que contamos.

**3. ¿La entidad cuenta con objetivos estratégicos, me podría mencionar cuáles son?**

**R/** Si, se tienen algunos objetivos estratégicos como:

- Brindar un servicio de calidad en atención al cliente, teniendo recolección de valores, gestión de documentación y servicios generales, superando las expectativas de nuestros clientes.
- Asegurar que nuestros servicios superen las expectativas de nuestros clientes, por medio de que cada servicio sea seguro y de alta calidad.
- Capacitar al personal para mejorar el desempeño del equipo de trabajo y así aumentar su compromiso con la entidad

**4. ¿Qué impacto tendría la ocurrencia de un riesgo, en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo?**

**R/** Tendríamos un impacto negativo en la rentabilidad, la inversión, la reputación de la empresa, desconfianza de los clientes y también costos adicionales y pérdidas financieras.

- 5. ¿Con qué frecuencia y de qué manera se revisa el proceso de evaluación y manejo de los riesgos en la entidad?**

R/ No se tienen procesos establecidos de evaluación de riesgo; solamente contamos con revisiones de auditoría externa una o dos veces al año.

- 6. ¿La entidad utiliza matriz de riesgos para identificar, evaluar y priorizar los riesgos a los que está expuesta y cuál es su proceso de elaboración?**

R/ No se tiene establecida matriz de riesgo.

- 7. ¿Qué medidas se implementan para mitigar o controlar los riesgos?**

R/ En cada área se encuentra un responsable encargado de verificar las actividades que se desarrollan, ya sea administrativa, operativa y comercial, pero desconozco que se empleen medidas de control.

- 8. ¿Qué papel desempeña el auditor interno en la recomendación de mejoras en los procesos de gestión de riesgos?**

R/ No hay auditor interno.

- 9. ¿Quién se encarga de verificar el cumplimiento de los controles y cómo se asegura la empresa que los controles implementados sean efectivos y adecuados para mitigar los riesgos?**

R/ Los verifica el gerente general, con los responsables encargados de cada área, pero no se tienen definidos procedimientos que nos ayuden a identificar que esos controles se están cumpliendo.

**10. ¿Qué dificultades se han experimentado al evaluar la realización y supervisión de los procesos de corte de caja diario en la entidad?**

R/ Se han dado errores en la impresión de facturas; algunas veces no se ha encontrado registrada la forma de pago en el sistema de facturación; se han dado ocasiones en que el total de las ventas no coincide con el total de efectivo entregado.

**11. ¿De qué manera gestiona la empresa el control y la documentación de respaldo en el proceso de emisión de cheques, depósitos a proveedores y clientes para la liquidación de pagos?**

R/ Se tiene que el proveedor entrega los documentos al gerente general, él autoriza la emisión de los cheques, luego se pasa al encargado de cuentas por pagar, quien realiza el análisis de cada proveedor. En cada cheque emitido se incluye el quedan y en algunos casos una copia del comprobante de crédito fiscal original. En los depósitos a proveedores. Primero, se verifica que el monto y los detalles del depósito coincidan con la factura o el acuerdo de pago. Se realiza el registro contable, luego se emite un comprobante de depósito que se envía al proveedor para la confirmación del pago, en la pérdida contable se deja documento de respaldo, una copia de la factura y comprobante de depósito. En los depósitos, el cliente envía el recibo de confirmación de pago y luego se contabilizan en el sistema contable correspondiente.

**12. ¿Qué parámetros utiliza la empresa para la adecuada recepción y registro oportuno de la documentación fiscal completa de los proveedores para evitar retrasos en los registros contables y posibles penalizaciones tributarias?**

R/ No se tienen parámetros formales establecidos para la recepción y el registro de la documentación fiscal completa de los proveedores; se tienen retrasos en la llegada de documentos.

**13. ¿Qué medidas se implementan para mitigar riesgos en el registro de inventario incorrecto debido a errores y diferencias identificadas por errores en la facturación, y entrega de productos a clientes?**

R/ Se realizan revisiones diarias de las entradas y salidas de mercadería, en estas se incluyen solicitudes a sucursales, se descarga y revisa el informe diario de mercadería. En los traslados que se hacen entre sucursales, se revisa primero la mercadería. Al momento de facturar, se utiliza un escáner para los productos y al procesar compras, se verifica físicamente que los códigos de los productos coincidan con los registros en el sistema.

**14. ¿Ha conocido algún caso en el que se haya materializado un riesgo que no fue identificado y que impacto tendría en la organización?**

R/Sí se dio un caso una vez que la mercadería salió de una sucursal y no se realizó el registro de la salida en el sistema; cuando vino auditoría externa a revisión encontró una diferencia en dicho producto y así fue que nos dimos cuenta del error, el cual generó inconsistencias en los inventarios.

**15. ¿De acuerdo con su opinión, sería beneficioso implementar el apoyo de una unidad de auditoría interna para evaluar y mejorar la gestión de riesgo dentro de la entidad?**

R/ Sí sería beneficioso de gran utilidad y ayuda para la empresa el apoyo de una unidad de auditoría interna.

**16. ¿A su criterio, la implementación de un plan para la evaluación de gestión de riesgos; generaría un cambio significativo en las prácticas para el control y monitoreo de los riesgos?**

R/ Sí, generaría un cambio significativo, la implementación de un plan de la evaluación de gestión de riesgos, se tuviera un mejor control y así detectamos a tiempo cualquier amenaza.