

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN
AUDITORÍA INTERNA:

**“IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE
CUMPLIMIENTO EN UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIO DE TRANSPORTE
PESADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

DANIELA BERENICE BERNABÉ GRANDE	L10802
GERMAN ANTONIO BARAHONA MEJÍA	L10802
KAREN LILIANA MARROQUÍN GARCÍA	L10802

NOVIEMBRE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

AUTORIDADES CENTRALES

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Vice - Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Msc. Gilberto Díaz Alfaro.
Coordinador General de Procesos de Grado	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Coordinador de Procesos de Grado de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López.
Docente Asesor	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana.
Tribunal Evaluador	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana.
Tribunal Evaluador	: Lic. Jhony Alexander Argueta Amaya
Tribunal Evaluador	: Lic. Miguel Ángel Macías.

NOVIEMBRE 2023

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios quien ha sido mi guía durante mi formación académica, a la Virgen por interceder en mí por darme sabiduría y entendimiento para desarrollarme en esta etapa universitaria. A mis padres María Francisca y José María quienes han sido mi pilar y mi apoyo incondicional en esta etapa de mi vida. A mis hermanos por siempre estar motivándome a seguir mis metas. A la Universidad Nacional y sus docentes y asesores por brindarme sus conocimientos ya que con ayuda de ellos se hizo posible este gran logro.

Karen Liliana Marroquín García

Agradecido con Dios por permitirme esta oportunidad de realizar mis estudios a nivel superior y el apoyo incondicional de mis padres German Barahona y Patricia Mejía, hermanos y compañeros de estudios, durante este proceso, por último, a nuestra alma mater Universidad de El Salvador, docentes y asesores que con arduo esfuerzo cumplieron con su labor para poder concretar este logro.

German Antonio Barahona Mejía

Agradezco primeramente a Dios por darme sabiduría para concluir mis estudios, también agradezco a mi madre María Eva Grande de Bernabé y a mi padre Walter Ovidio Bernabé Miranda quienes han sido un pilar fuerte y un gran ejemplo por seguir durante todo este proceso y a lo largo de mi vida, así también agradecer a mi pareja quien me ha apoyado en cada una de las etapas de mi vida y me ha alentado a seguir siempre adelante. Gracias a cada uno de los docentes de la Universidad de El Salvador por compartir sus conocimientos y formarme como profesional, a nuestros asesores, especialmente al Licenciado Marco Orellana por acompañarnos y guiarnos en esta etapa y así dar por cumplida nuestra meta.

Daniela Berenice Bernabé Grande

INDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Marco Teórico.....	6
1.4.1 Antecedentes.....	6
1.4.2 Conceptos.....	7
1.4.3 Generalidades entidad objeto de estudio.....	8
1.4.4 Generalidades Auditoría Interna.....	9
1.4.5 Generalidades servicios de consultoría.....	10
1.4.6 Base técnica.....	14
1.4.5 Base legal.....	18
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 Tipo de Estudio.....	21
2.2 Unidad de Análisis.....	21
2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.....	21
2.4 Procesamiento de la información.....	22
2.5 Determinación de las variables.....	22
2.6 Operacionalización de variables.....	23
2.7 Cronograma de actividades.....	24

2.8 Diagnóstico de la Situación Actual.	25
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE CUMPLIMIENTOS EN UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	27
3.1 Propuesta de solución.....	27
3.1.1 Objetivo.....	28
3.1.2 Alcance, factibilidad y Beneficios.	28
3.2 Planteamiento del Problema.	29
3.3 Desarrollo del Caso.....	30
3.3.1 Plan de evaluación de control interno.....	31
3.3.1.1 Acta de inicio de consultoría.....	32
3.3.1.2 Estructura organizativa de la entidad objeto de estudio.....	35
3.3.1.3 Objetivos de la identificación y evaluación del sistema de control interno.	36
3.3.1.4 Estatus del sistema de control interno según COSO ERM.	37
3.3.1.5 Elaboración de la narrativa del proceso de la prestación de servicios. ...	39
3.3.1.6 Simbología y procedimientos del diagrama de flujo.....	41
3.3.1.7 Apetito al riesgo, tolerancia, limitantes y factores desencadenantes.	44
3.3.1.8 Comunicación del apetito del riesgo.....	46
3.3.1.9 Principio 10: Identificación de riesgos e Inventario de Riesgos.	47
3.3.1.10 Objetivos del negocio por nivel.....	55
3.3.1.11 Principio 11 Evalúa la gravedad de Riesgos.....	56
3.3.1.12 Principio #12 Prioriza el riesgo	61
3.3.1.13 Principio #13 Implementación de respuesta al riesgo.....	63

3.3.1.14 Identificación y evaluación de la matriz de riesgos.	64
3.3.1.15 Principio 15: Desarrolla una visión a nivel de cartera	66
3.3.1.16 Análisis de final.	69
Conclusiones:	70
Recomendaciones.	71
Bibliografía	73
Anexo	74

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Operacionalización de variables	23
TABLA 2 Cronograma de actividades.....	24
TABLA 3 Organismo de gobierno	36
TABLA 4 Estatus del sistema del control interno - COSO ERM	37
TABLA 5 Narrativa del proceso de prestación de servicio	39
TABLA 6 Simbología diagrama de flujo	41
TABLA 7 Inventario de riesgo.	48
TABLA 8 Efectividad de los controles	59
TABLA 9 Probabilidad de ocurrencia	60
TABLA 10 Matriz de riesgo.....	64
TABLA 10 Visión a nivel de portafolios	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del Marco Internacional para la Práctica Profesional Auditoría Interna	15
Figura 2: Componentes y principios de COSO ERM	18
Figura 3: Plan de evaluación de control interno.	31
Figura 4: Estructura Organizativa de la entidad objeto de estudio.	35
Figura 5: Flujograma de proceso de prestación de servicios	43
Figura 6: Apetito al riesgo, tolerancia, indicadores y factores desencadenantes.....	45
Figura 7 Impacto de riesgos por niveles.....	53
Figura 8 Visión del riesgo a nivel de cartera.	68

RESUMEN EJECUTIVO

Los procesos de control interno de las empresas los determina la gerencia administrativa, por el hecho de que tienen como propósito principal proteger los activos de la empresa y a su vez generar valor agregado, aplicando la base normativa contable y la base legal (leyes y reglamentos) cumpliendo con los debidos procesos, por lo que, en el presente trabajo se desarrolló una investigación en una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte pesado, siendo este servicio clasificado por el Ministerio de Economía como parte del sector terciario el cual ha experimentado crecimiento económico en el país en la última década, esta Entidad a la cual denominaremos sujeto de estudio no cuenta con una unidad de auditoría interna y carece de un sistema de control interno, por el cual, no identifican los riesgos que se les presentan al desempeñarse en cada área de trabajo, y por ende, la falta de controles hace que surja la necesidad de contratar servicios de consultoría para tener un mejor desempeño en sus áreas (operativas y de cumplimientos).

Por consiguiente, la presente investigación tiene como finalidad brindar análisis y mediciones sobre la evaluación y la identificación de los riesgos de cumplimiento y riesgos operativos más significativos, así mismo determinar el alcance y la efectividad de los controles internos de la entidad objeto de estudio.

Es por lo que se ha implementado un enfoque de investigación mixto, es decir que se refleja el enfoque cualitativo y cuantitativo en uno solo, bajo el método hipotético inductivo que parte de lo específico a lo general, el cual tiene como función principal obtener un mayor entendimiento y eficiencia de la investigación de la entidad objeto de estudio.

En relación a lo anterior y mediante los resultados obtenidos se observó que en la entidad objeto de estudio a pesar de llevar controles internos para mitigar riesgos, estos solamente se desarrollan de manera empírica, de tal forma que en ocurrencias pasadas se han llegado a implementar ciertos controles pero a causa de no llevar un registro documental (manuales), no se siguen implementando por desconocimiento de los demás empleados; por lo tanto, no hay una medición definida para el alcance de los objetivos de la entidad; también el impacto de los riesgos puede causar pérdidas debido a la falta de medidas y respuestas al riesgo, lo que podría llevar al riesgo de negocio en marcha; por consiguiente la falta de controles y responsabilidades al no estar segregadas las funciones recaen completamente a la gerencia administrativa.

En base a todo lo anterior se concluye que la entidad objeto de estudio debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos operativos y de cumplimiento asociados a su actividad de transporte pesado, esto implica identificar los riesgos específicos que podrían afectar la operación y el cumplimiento normativo y legal, así como evaluar su impacto y probabilidad de ocurrencia, para agregar valor a la entidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enfocado en una entidad que se dedica a la prestación del servicio de transporte pesado, el cual es un rubro que desempeña un papel crucial en la economía, ya que garantiza el movimiento eficiente de mercancías y productos en todo el territorio, sin embargo, esta actividad también conlleva una serie de riesgos inherentes, como accidentes de tránsito, daños a la infraestructura vial, incumplimiento de regulaciones de seguridad y medio ambiente, entre otros, para conocer las problemáticas a las cuales la entidad se ha enfrentado se realizó el presente trabajo.

En el presente trabajo como capítulo primero se aborda el planteamiento del problema que surge a causa de la necesidad de que la empresa pueda implementar un plan de consultoría necesaria para prevenir y/o detectar los diferentes tipos de riesgos que la entidad pueda enfrentar, con el fin de fortalecer la gestión de riesgo para la aplicación de controles internos, agregando valor en la mejora de los procesos en la entidad objeto de estudio.

El capítulo segundo trata sobre la metodología de la investigación en el cual se detalla que el trabajo irá enfocado de manera mixta, reflejando los enfoques cualitativo y cuantitativo, definiendo las técnicas y los instrumentos a utilizarse en la investigación, identificando primordialmente que la entidad no cuenta con área de control interno en la cual se pueda gestionar los riesgos, por la misma estructura organizativa que la entidad maneja, ya que de igual manera no existe segregación de funciones dentro de la misma.

En el capítulo tercero se detalla una propuesta de procedimientos para la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento la cual surge con el propósito de proporcionar a la empresa un enfoque de identificación y evaluación de riesgos basado en el modelo de Gestión

del Riesgo Empresarial COSO ERM, orientado hacia los procedimientos adecuados para ser aplicadas mediante el desarrollo de una matriz de riesgos, logrando medir los riesgos de cumplimiento mediante procedimientos de auditoría interna, permitiendo evaluar, identificar y mitigar los riesgos operativos y de cumplimiento.

Finalizando con las conclusiones de la investigación sobre la entidad objeto de estudio y proponiendo recomendaciones según las necesidades de la empresa, respaldado con las bibliografías utilizadas como fuente documental y por último los anexos como parte complementaria de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema.

Los accidentes de tránsito son eventos que ocurren en todo el mundo, estos pueden ser causados por una diversidad de factores, como: el exceso de velocidad, distracción al volante, el no brindar mantenimiento del vehículo, las condiciones climáticas, el incumplimiento de normas y leyes, entre otros factores.

Desde el año 2019 a inicios del año 2022 ya se registraban 4,631 accidentes de tránsito en los que han estado involucrados transporte de carga en todo el país, y es que según las estadísticas del VMT suceden 128 accidentes cada mes. (Carpio, 2022)

Según datos oficiales del VMT de este año 2023, del 1 de enero al 14 de marzo se han aplicado 7,234 multas de tránsito a vehículos de transporte de carga pesada por incumplimientos, representando un 46% de infracciones comparadas al año 2022; sin embargo, en el mes de marzo los accidentes en los que están involucrados representan un 7.7% del total de los percances viales. (Alas, 2023)

Todas las empresas que prestan servicios de transporte de carga están inmersas a este tipo de riesgo inherente, y es que, debido a los resultados de estas acciones la población en general en su mayoría señala como culpables a los conductores y representantes legales de las empresas, causando en muchas ocasiones daños en su reputación.

La causa de estos problemas generalmente se debe a la falta de identificación y evaluación de riesgos. Siendo la alta gerencia la responsable de realizar actividades de evaluaciones internas

para medir sus necesidades operativas, de cumplimiento, financieras y así reducir los riesgos a los cuales la entidad está propensa.

La entidad objeto de estudio se dedica a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, fungiendo como sociedad desde el año 2002. Se ha visto envuelta a la problemática antes descrita, llegando a tal situación de obtener multas, sanciones, ocasionando accidentes de tránsito (causados por desperfectos mecánicos y falta de mantenimiento).

Además, la empresa ha sido afectada con el incendio de un camión; este siniestro conlleva al riesgo de cumplimiento, ya que la entidad no posee seguro y según el artículo 55 del reglamento de tránsito terrestre deben tener vigentes sus pólizas por los daños que pudieren ocasionar contra terceros.

En el transcurso de sus operaciones no se ha priorizado identificar y evaluar los tipos de riesgos que afectan a la entidad. Debido al tamaño de la sociedad y los costos que ésta representa. Por lo que carecen de una adecuada asesoría en el área.

Debido a la alta demanda del servicio, y a la exigencia de controles a las entidades dedicadas al rubro por parte de las autoridades, se fortaleció en la sociedad la gestión de riesgos, enfocada en sus funciones operativas y de cumplimiento. Y es que debido a su giro se exponen a diferentes tipos de riesgos, siendo causados por diversos problemas, por ejemplo, desperfectos mecánicos, distracción al volante, colisiones entre otros; esto proveniente de la falta de identificación y evaluaciones de riesgos de controles internos de la administración en sus operaciones diarias, repercutiendo a pérdidas materiales, financieras, credibilidad entre otros.

Por ello se evaluó las áreas con carencias y deficiencias que representan un mayor nivel de riesgo que se pueda materializar. Entre ellos:

Área operativa:

- Pérdida de contratos por incumplimientos en los tiempos de entrega acordado.
- Hurto de mercancías o mercaderías por parte del personal de la empresa o agentes externos.
- Fraude interno y externo (sobornos o el incumplimiento de regulaciones intencionales).
- Errores en la ejecución y gestión de procesos de los manuales.
- Prácticas inadecuadas con los clientes, productos y negocios (negligencia).
- Interrupción del negocio o fallas en el sistema (caída de sistemas o fallo informático).
- Falta de segregación de funciones.

Cumplimiento:

- Los transportistas de carga pesada deben sujetar la carga para garantizar una conducción segura y no suponer un riesgo para la vida, para la salud, la propiedad o el medio ambiente.
- Se deben poseer licencias de conducir vigentes, para evitar multas establecidas en el reglamento general de tránsito y seguridad vial.
- Incumplir con las leyes de tránsito, (riesgo de ser sancionado y obtener multas), así como no estar autorizados para conducir transporte de carga pesada.

- Incumplimientos aduaneros, contar con la documentación de transporte de mercadería.
- Incumplimientos de pesaje, así evitar el sobrepeso en la carga transportada.

La probabilidad de ocurrencia de estos riesgos es elevada por el hecho de que causan impacto jurídico, financiero, reputacional y a su vez afecta en la economía del negocio al cual se dedica la entidad objeto de estudio.

La falta de una adecuada gestión de riesgo y aplicación de controles en las áreas antes descritas ya ha perjudicado a la entidad objeto de estudio en percances viales, debido a la carencia de asesoramiento para facilitar a la administración encargada de identificar y evaluar riesgos y controles.

Ya que la legislación de El Salvador no exige que las pequeñas empresas adquieran servicios de aseguramiento y consulta, generando la importancia del rol que ejerce el auditor interno en una entidad manteniendo en su función la independencia, objetividad, confidencialidad y competencia para poder desarrollar su trabajo.

1.2 Formulación del problema.

La aplicación de un plan de consultoría es necesaria para prevenir riesgos. Generalmente se contrata personal administrativo para mejorar los controles internos en base a la información de la entidad, sin embargo, no se hace énfasis en la gestión de riesgos. Esto genera un impacto negativo dentro de la sociedad ya que no cuenta con un plan de acción.

Por lo expuesto anteriormente la sociedad objeto de estudio optó por un servicio de consultoría surgiendo como problemática:

¿En qué medida afecta la falta de un plan de consultoría sobre la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento en la gestión de riesgos para la aplicación de los controles internos y ayude a alcanzar los objetivos estratégicos en la entidad objeto de estudio?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Elaborar un plan de consultoría que evalúe e identifique los riesgos operativos y de cumplimiento, con el fin de fortalecer la gestión de riesgo para la aplicación de controles internos, agregando valor en la mejora de los procesos de la entidad objeto de estudio.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar que se hayan seleccionado propuestas apropiadas al riesgo que se alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización.
- Evaluar el funcionamiento y desempeño del área operativa y administrativa de la entidad objeto de estudio.
- Proporcionar a la dirección de la entidad objeto de estudio una matriz de riesgo la cual ayudará a determinar objetivamente riesgos que puedan llegar a materializarse.
- Facilitar a la dirección de la entidad una herramienta para la identificación y evaluación de los procesos sobre el control interno aplicando la matriz de riesgo agregando valor a la empresa.

1.4 Marco Teórico.

1.4.1 Antecedentes.

En un principio la función de auditoría interna se vinculó como parte de la contabilidad y durante mucho tiempo ha venido desempeñando sus funciones con métodos, caracterizándose por sus atribuciones, responsabilidades y con el propósito principal de asegurar la eficacia de su gestión para colaborar e informar oportunamente.

La Auditoría Interna funciona como un órgano asesor de la dirección, que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia, eficacia, economía y legalidad, mediante constante y progresivo perfeccionamiento de las políticas, sistemas y procedimientos de la empresa.

Es de suma importancia que toda empresa con grandes inversiones en sus activos, salvaguarden y den seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la administración de la sociedad.

Se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión y analizar las causas que lo provocan.

En El Salvador los servicios de consultoría son actividades de asesoramiento y servicios relacionados, los cuales son contratados por los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos.

La auditoría interna ayuda a la organización a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo.

Por ende, es necesario contratar un encargado de auditoría interna que evalúe y asesore a la entidad, debido al tamaño de la sociedad y los costos que ésta representa. Para dar una opinión y dar paso a actividades de asesoramiento relacionado con los riesgos operacional y de cumplimiento.

1.4.2 Conceptos.

Algunos conceptos que se consideraron para el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

- 1. Transporte de carga:** Actividad dentro del territorio nacional reservado a los transportistas nacionales. (Reglamento de transporte terrestre de carga, 1995, pág. 4)
- 2. Riesgo operativo:** es el riesgo existente en toda organización como consecuencia de su actividad en el día a día. Está motivado por factores externos e internos, y se traduce en pérdidas económicas. (Javier Sánchez Galán, 2021 Riesgo operativo, Economipedia).
- 3. Riesgo de cumplimiento:** “es la exposición potencial de una organización a sanciones legales, pérdidas materiales y afectación a la reputación como consecuencia de no actuar de acuerdo con las leyes y regulaciones que le son aplicables, y a los compromisos contractuales que asume.”. (23 febrero, 2022 Riesgo de cumplimiento: qué es y cómo categorizarlo)

4. **Gestión de Riesgos:** Permite evaluarlos en términos de probabilidad y magnitud de impacto, determinar una estrategia de respuesta y monitorear el progreso. Al identificar y abordar de manera proactiva los riesgos y oportunidades, las empresas protegen y crean valor para sus grupos de interés (ISO 31000/20 - Sitio de ISO con breve descripción de la norma ISO 31000 - Principios generales para la gestión de riesgos).
5. **Servicios de consultoría:** Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionados a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación.

1.4.3 Generalidades entidad objeto de estudio.

La empresa objeto de estudio está dedicada a la prestación de servicios de transporte pesado, siendo este servicio clasificado por el Ministerio de Economía como parte del sector terciario el cual ha experimentado crecimiento económico en el país en la última década. Las actividades de servicios de transporte pesados son conocidas también como empresas de logísticas nacional o internacional, los cuales prestan servicios especializados para trasladar mercancías de un lugar a otro valiéndose de distintos tipos de transporte.

La empresa objeto de estudio realiza sus actividades por medio de transporte de carga terrestre generalmente por autopistas o carreteras, lo cual facilita el transporte de mercancías dentro del país y de manera regional y por lo cual los servicios que brinda son de vital importancia en la economía salvadoreña, ya que muchas empresas debido a la expansión de sus operaciones

demandan de sus servicios para el traslado de bienes, contribuyendo de esa manera al crecimiento económico del país.

1.4.4 Generalidades Auditoría Interna

Los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo. Además, deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar cualquier conflicto de intereses.

La actividad de auditoría debe ser independiente, debido a los condicionamientos que amenazan la capacidad de auditoría. Las amenazas a la independencia deben contemplarse en todos los niveles del auditor, por el hecho de que estas actividades deben ser neutrales. Para lograr el fin de cumplir eficazmente las responsabilidades de la actividad de auditoría interna.

Los auditores internos pueden prestar servicios de consultorías con el debido cuidado profesional esperando realizarlo razonablemente prudente y competente.

Según las NIEPAI Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados por lo general a pedido de un cliente. Los resultados de la consultoría dependerán del alcance a los cuales están sujetos en común acuerdo con el cliente. En su mayoría el alcance de las organizaciones es para agregar valor y mejorar las operaciones en sus empresas.

El auditor interno encargado debe tener objetividad individual al momento de llevar a cabo su trabajo y tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, cubrir los objetivos del trabajo, el coste del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales. Considerando los riesgos significativos en relación con los objetivos del trabajo a realizar y sus cuestiones referidas a gobierno, gestión de riesgos y control.

1.4.5 Generalidades servicios de consultoría.

Alcance e importancia de la consultoría.

La importancia de una auditoría interna basada en riesgos es que proporciona una seguridad a la alta dirección de que los procesos de gestión de riesgos se administran y ejecutan de manera eficaz, buscando en cada etapa, reforzar las responsabilidades de la gerencia y la alta dirección.

Importancia de la evaluación de riesgo.

A través de la evaluación de riesgos, las organizaciones obtienen una noción de la importancia que tienen los riesgos en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Buscando por medio de la gestión de riesgos contar con todas las cantidades y tipos de riesgos para poder mitigarlos y alcanzar sus objetivos de una manera más efectiva.

La entidad objeto de estudio por no contar con un área de auditoría interna es primordial que garantice una evaluación e identificación de los riesgos dentro de la misma, por medio de una buena gestión es primordial para lograr optimizar su operatividad, es por esa razón surgió en la necesidad de buscar un servicio de consultoría profesional que contribuyan al alcance de los objetivos estratégicos de esta entidad, entre los cuales se destaca los siguientes:

- Facilitar la evaluación e identificación específica de los riesgos.
- Asesoramiento a la dirección para la respuesta al riesgo.
- Elaborar una herramienta de apoyo a la evaluación de los riesgos.
- Apoya en detectar situaciones de errores u omisiones dentro del control interno de la entidad.

- Ayuda en alcanzar los objetivos y metas dentro de la entidad.

Clasificaciones.

Una adecuada clasificación de los riesgos facilita determinar las áreas sujetas a evaluación en un proceso de verificación. Además, esto permite tener una noción de las técnicas de auditoría a implementar y la propuesta de evaluación de riesgos que deberían adoptarse dentro de la entidad para evitar esta problemática.

Los riesgos se clasifican según su intensidad (Insignificante, Menor, Serio, Desastroso y Catastrófico) y la frecuencia con la que pueden ocurrir. A continuación, se mencionan los siguientes riesgos según sus características:

- **Apetito al riesgo:** De acuerdo con lo planteado en la norma ISO 31000 se entiende por apetito de riesgo el nivel de exposición que una organización está dispuesta a asumir en la búsqueda de objetivos estratégicos (Auditool, 2020).
- **Tolerancia al riesgo:** son niveles de variación que la entidad está dispuesta a aceptar en torno a objetivos específicos.
- **Perfil de riesgo:** ayudan a la dirección a determinar qué nivel de riesgo es aceptable y manejable en la búsqueda de la estrategia y los objetivos de negocio (COSO Gestión de Riesgo Empresarial).
- **Riesgo residual:** es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente (Auditool 2014).

- **Riesgo de control:** es el riesgo de una representación errónea, que pudiera ser de importancia relativa individualmente o en conjunto con otras, no sea prevenida o detectada y corregida oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno (Auditool, 2022).
- **Riesgo inherente:** es la susceptibilidad de que una afirmación, sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, contenga errores y sea material, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes. (Auditool, 2021).
- **Riesgo de muestreo:** es el riesgo de que la conclusión del auditor basada en una muestra pueda diferir de la que obtendría aplicando el mismo procedimiento de auditoría a toda la población (Actualícese 2022).
- **Riesgos operacionales:** El riesgo operacional puede originarse en cualquiera de los procesos de la empresa, la tecnología, sus recursos humanos, la infraestructura o por acontecimientos externos. Su característica es que existe la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallos o deficiencias operativas, porque no se hayan alcanzado.
- **Riesgos de cumplimientos:** La entidad al desempeñar sus actividades cuando opera en el mercado puede incurrir en riesgos de cumplimientos los cuales conllevan a los riesgos legales, ya sea por pérdidas como consecuencias del incumplimiento de leyes o normas vigentes, contratos, etc. Esto tiene como consecuencias demandas o inmersa en actuaciones jurídicas que caen en obligaciones de pagar sanciones o indemnizaciones.

Por lo que en este trabajo se tomarán en cuenta los riesgos antes detallados, los cuales afectan de manera más directa en la entidad objeto de estudio.

Características de los riesgos.

Los riesgos se refieren a la posibilidad de que ocurra un evento o situación no deseada que puede tener consecuencias negativas o adversas. En términos generales, el riesgo implica incertidumbre sobre los resultados futuros y la posibilidad de pérdidas, daños o perjuicios.

El riesgo se puede describir mediante varias características que ayudan a comprender su naturaleza y magnitud. Algunas características comunes de los riesgos pueden ser: Probabilidad, Impacto, Magnitud, Causa, Incertidumbre, Contexto, Gestión.

Ventajas y desventajas.

A partir de la investigación y recolección de información, el equipo de trabajo identificó los siguientes aspectos como ventajas de la identificación y evaluación de riesgos:

- Es una herramienta que facilita a la entidad la evaluación e identificación específica de los riesgos.
- Proporciona una seguridad a la alta dirección de que los procesos de gestión de riesgos se administran y ejecutan de manera eficaz.
- Otorga asesoramiento a la dirección para responder a los riesgos evaluados.
- Brinda herramientas de apoyo para la evaluación de los riesgos.
- Apoya en detectar situaciones de errores u omisiones dentro del control interno de la entidad.

- Ayuda a la entidad a alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Entre las desventajas de la identificación y evaluación de riesgos se encuentran las siguientes:

- Promover una cultura de cambio para mejorar los procesos evaluados, puede generar disconformidad, por lo novedoso, ya que se puede enfrentar a problemas con los colaboradores de la entidad que se resisten al cambio.
- Colocar un responsable que no esté calificado para velar por el cumplimiento de los riesgos identificados puede provocar complicaciones en los acuerdos y provocará demoras en la implementación de los procesos.

1.4.6 Base técnica.

Las principales bases técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación se detallan a continuación:

Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna. (MIPP)

El marco internacional para la práctica profesional de la auditoría es el marco conceptual que organiza las guías autorizadas promulgadas por The Institute of Internal Auditors, Inc., organismo global. El IIA proporciona a los profesionales de auditoría interna los medios por los cuales estos pueden desarrollar de una manera más eficiente y eficaz su actividad (Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.).

La conformidad con los principios establecidos en las guías obligatorias es necesaria y esencial para la práctica profesional de la auditoría interna. Las guías obligatorias se desarrollan

siguiendo un proceso establecido de debida diligencia, que incluye un período de exposición pública para aporte de las partes interesadas. Los elementos obligatorios de MIPP se presentan en la siguiente imagen:

Figura 1: Elementos del Marco Internacional para la Práctica Profesional Auditoría Interna



Fuente: Marco Internacional para la Práctica Profesional Auditoría Interna

Dentro de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), la norma 2120 Gestión de Riesgo, especifica: en el proceso de la gestión de riesgo la auditoría interna debe evaluar y contribuir en su mejora. Siendo esta quien determina que los procesos de gestión de riesgos sean eficaces a través de la evaluación del auditor interno, tomando en cuenta:

- Los objetivos de la organización apoyan y están alineados con la aceptación del riesgo por parte de la organización.

- Los riesgos significativos están identificados y evaluados.
- Hayan seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización.
- Se capta información sobre los diferentes riesgos, permitiendo al personal, la dirección y el Consejo cumplir con sus responsabilidades.

Específicamente en los servicios de consultoría, los auditores internos deben considerar: el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y siempre estar alerta de otros riesgos existentes y que sean significativos. Siendo este quien debe incorporar todo el conocimiento de los riesgos obtenido del trabajo de consultoría en su evaluación de los procesos de la gestión de riesgos. Además de abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la elaboración de la gestión de riesgos.

COSO ERM.

Es una estrategia empresarial basada en planes que tiene como objetivo: identificar, evaluar y prepararse para cualquier riesgo o evento que pueda afectar, tanto positiva como negativamente, a las operaciones y los objetivos de una organización. Y tiene como objetivo evaluar los riesgos relevantes para la compañía, priorizar esos riesgos y tomar decisiones informadas sobre cómo manejarlos.

Beneficios al implementar COSO ERM:

- Aumenta la gama de oportunidades disponibles.
- Identificar, evaluar y gestionar riesgos de la organización.

- Aumentar los resultados positivos y las ventajas, a la vez que se reducen las sorpresas negativas.
- Reducir la variabilidad del desempeño.
- Mejora los despliegues de los recursos.
- Mejora la resiliencia de las organizaciones.

El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (COSO 2017) cuenta con cinco componentes fundamentales:

1. Gobierno y cultura.
2. Estrategia y establecimiento de objetivos.
3. Desempeño.
4. Revisión y monitorización.
5. Información, comunicación y reporte.

Para la ejecución del plan de evaluación del control interno se utiliza el componente III de COSO ERM el cual es de importancia, ya que es quien permite identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan perjudicar al logro de los objetivos estratégicos de una organización. En este componente el auditor interno podrá ser facilitador de la identificación y evaluación de riesgo cumpliendo sus roles con limitantes, como lo dicta además las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna en las responsabilidades de la organización en cuanto a la elaboración de la gestión de riesgos y las respuestas que estos tengan.

Figura 2: Componentes y principios de COSO ERM



Fuente: COSO ERM

1.4.5 Base legal.

- **Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA):** Permite supervisar y fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones aduaneras teniendo como objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración. Artículos de referencia: 19 letra c), 21 letra g), 24 y 52.
- **Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA):** El presente reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, ya que establecen los procedimientos que deben realizar para

ser autorizados para transportar carga. Artículos de referencia: 56 al 59, del 66 al 70, 73, del 99 al 106.

- **Código de Comercio:** Indica las obligaciones del comerciante individual y social, referente a la matriculas de comercio y los efectos que éstas tienen. Artículo de referencia: 15, 411, 412, del 418 al 420.
- **Ley de Simplificación Aduanera:** Tiene por objeto establecer el marco jurídico básico para la adopción de mecanismos de simplificación, facilitación y control de las operaciones aduaneras. Específicamente en la entrega de información en el manifiesto general de carga previo al arribo de mercancías al territorio aduanero. Artículo de referencia: Art.2
- **Reglamento Centroamericano sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre:** Este reglamento tiene como objetivo facilitar, armonizar y simplificar los procedimientos utilizados en las operaciones de tránsito aduanero internacional efectuadas por vía terrestre. Definiendo las garantías, obligaciones y responsabilidades del transportista, así como las infracciones y sanciones que este tiene. Artículos de referencia: 4 letra n), del 29 al 32, 38 y 39.
- **Ley Especial para Sancionar Infracciones aduaneras (LEPSIA):** tiene como objeto tipificar y combatir las conductas constitutivas como infracciones aduaneras, establecer las sanciones y el procedimiento para aplicarlas. Artículo de referencia: 24 literal d).
- **Ley de Procedimientos Administrativo:** Tiene por objeto regular: las actuaciones administrativas de toda la administración pública, los derechos de los ciudadanos frente a la administración pública, el régimen de responsabilidad patrimonial de la administración pública. En el cual la administración de la entidad deberá informar de manera sencilla y accesible al ciudadano sobre sus normas básicas de competencia, fines, funcionamiento,

formalidades y requisitos para acceder a los trámites y servicios que se prestan, incluyendo información sobre la tramitación de diligencias, localización de sus dependencias, horarios de trabajo, tarifas, teléfonos, faxes, correo electrónico, servicios en línea y cualquier otra prestación que ofrezca la tecnología. Artículo de referencia: Art.12

- **Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial:** Tiene por objeto regular el régimen administrativo de transporte, tránsito y su seguridad vial; el transporte terrestre, con excepción del régimen ferroviario; registro público de vehículos automotores; transporte individual y colectivo de pasajeros; transporte liviano y pesado de carga; tránsito y circulación vehicular; seguridad vial; estacionamientos, terminales de servicio colectivo, de carga y demás lugares de acceso público, en lo que fuese compatible.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de Estudio.

La investigación se realizó tomando como referencia el enfoque mixto, es decir que se refleja el enfoque cualitativo y cuantitativo en uno solo, bajo el método hipotético inductivo que parte de lo específico a lo general, el cual tuvo como función tener mayor entendimiento y eficiencia de la investigación en la entidad objeto de estudio.

2.2 Unidad de Análisis.

Para la investigación se tomó como unidad de análisis una entidad con giro a la prestación de servicio en transporte de carga pesado, la cual está ubicada en San Martín, San Salvador, que no cuenta con unidad de auditoría interna. Con la colaboración del Gerente (Encargado de la entidad).

2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Las técnicas utilizadas en la investigación son:

- **Técnica de campo.** Esta técnica facilitó en el acercamiento directo con la entidad objeto de estudio en las áreas con dificultades, en la cual se usó el instrumento de la entrevista y la observación de los procesos operativos.
- **Técnica documental.** Esta técnica facilitó la recopilación de información documental en la entidad objeto de estudio, como, por ejemplo: leyes, normas, decretos, investigaciones bibliográficas, páginas web.

- **Entrevistas.** Se utilizó este instrumento con el fin de obtener información de manera directa por medio de un dialogo de preguntas y respuestas dirigida al Gerente (Encargado de la entidad). Para detectar las deficiencias en los procesos de control interno.

2.4 Procesamiento de la información.

La información obtenida bajo las técnicas de recolección se interpretó en un documento de texto, para la comprensión y análisis de la investigación.

2.5 Determinación de las variables.

- **Variable Independiente:** Plan de consultoría para la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento en la entidad objeto de estudio.
- **Variable Dependiente:** Fortalecimiento en la gestión de riesgo para la mejora de controles internos.

2.6 Operacionalización de variables

TABLA 1 Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos	
¿En qué medida afecta la falta de un plan de consultoría sobre la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento en la gestión de riesgos para la aplicación de los controles internos y ayude a alcanzar los objetivos estratégicos agregando valor en la entidad objeto de estudio?	Elaborar un plan de consultoría que evalúe e identifique los riesgos operativos y de cumplimiento, con el fin de fortalecer la gestión de riesgo para la aplicación de controles internos, aportando valor agregado para mejorar los procesos en la entidad objeto de estudio.	La elaboración de un plan de consultoría sobre la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento contribuirá en la mejora gestión de riesgos para la mejora de la implementación de controles internos en la entidad objeto de estudio.	Plan de consultoría	Variable Independiente: Plan de consultoría para la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento en la entidad objeto de estudio.	Conocimiento general del Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna	Guía de preguntas para entrevista: Serie de preguntas al encargado del área en específica para identificar la problemática Ficha Bibliográfica: Instrumento que servirá para tener la sustentabilidad y respaldo de la información requerida	
			Identificación de riesgos		Plan de consultoría de auditoría interna		
			Evaluación de riesgos		Evaluar el nivel de gestión de riesgo		
			Riesgo operativo y de cumplimiento	Variable Dependiente: Fortalecimiento en la gestión de riesgo para la mejora de controles internos.	Aplicación del plan de consultoría de identificación y evaluación de riesgos conforme a los requerimientos del marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna		Parámetro de medición de las variables: Mejora en la aplicación de la gestión riesgos operativos y de cumplimiento
			Gestión de riesgos				
			Controles Internos				

2.7 Cronograma de actividades.

Para desarrollar la investigación fue necesario ejecutar diferentes actividades diarias enfocadas al logro de los objetivos planteados, estas tuvieron un tiempo determinado para su ejecución, la programación de los procesos que se llevaron a cabo se muestra a continuación.

TABLA 2 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades																												
Actividad	Meses																											
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración de anteproyecto																												
1.1 Planteamiento del problema.	■	■	■																									
1.2 Delimitación de la investigación.			■	■	■																							
1.3 Justificación de la investigación.					■	■	■																					
1.4 Objetivos de la investigación.									■	■																		
1.5 Marco teórico, conceptual, técnico, legal.										■	■	■																
2. Metodología de la investigación																												
2.1 Tipo de estudio.													■															
2.2 Unidad de análisis.													■															
2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.													■	■														
2.4 Procesamiento de la información.														■														
2.5 Determinación de las variables.														■														
2.6 Operacionalización de las variables.														■														
2.7 Cronograma.														■														
2.8 Diagnóstico.														■														
3. Propuesta de técnicas y procedimientos																		■	■	■								
4. Conclusiones y recomendaciones																		■	■	■								
5. Revisiones																		■	■	■								
6. Entrega del trabajo final																										■		

2.8 Diagnóstico de la Situación Actual.

Para determinar el diagnóstico de la entidad objeto de estudio, se realizó una entrevista al gerente administrativo, entrevista referida a los controles internos que poseen y a la gestión de riesgos siendo este deficiente en su mayor parte por lo cual se requiere un servicio de consultoría en la entidad objeto de estudio.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Control Interno: la entidad no cuenta con área de control interno en la cual se pueda gestionar los riesgos, por la misma estructura organizativa el gerente administrativo es el responsable de la ejecución de la mayoría de los controles en su presencia.

2. Concentración de función: se detectó que sobre la gerencia administrativa recae todo tipo de responsabilidades al no tener segregada las funciones en demás personal, por lo que genera riesgo de ser ineficiente.

3. Gestión de riesgos: esta es una práctica no realizada por la entidad, en la cual tiene una carencia importante debido al rubro de la misma. Desarrollada de manera ambigua no se puede medir el impacto que puede generar al materializarse. Por tanto, desde la perspectiva del servicio de consultoría está siendo incorrecta la manera de llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos.

4. Desarrollo de controles internos: a pesar de llevar controles internos para mitigar riesgos, se desarrollan de manera empírica, de manera que las ocurrencias pasadas han llevado a implementar ciertos controles en la cual no llevando registros documentales de que se hayan realizado.

5. Selección de personal: debido al giro de la empresa la selección del personal recae solo con una prueba de manejo, en la cual no hay un procedimiento documental para poder certificar a la persona que pretende el puesto (motorista).

Debido a la entrevista se puede detectar que:

- No hay una medición definida para el alcance de los objetivos de la entidad.
- La entidad posee una fuerte concentración de funciones recaídas al gerente administrativo limitando su desempeño
- El impacto de los riesgos puede causar pérdidas debido a las medidas y respuestas al riesgo que no posee
- La selección de operarios de transporte es muy empírica debido a que no hay procedimiento documental descrito para cumplir los requisitos de selección de personal. no hay existencia de control médico, por medio de exámenes generales, prueba antidoping y solvencia policial.

Debido a la situación antes descrita por medio del instrumento de la entrevista el desarrollo de la consultoría permitirá lo siguiente:

- Apoyo y facilitación en la identificación de riesgo junto a la administración.
- Evaluar la implementación de controles internos, para recomendar y facilitar puntos de mejoras y registros de ejecución
- Proporcionar una guía para identificar y evaluar los riesgos en base a COSO ERM y además una matriz de riesgo como herramienta para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos en la ejecución de los procesos y poder brindar soluciones y brindar el seguimiento para ver corregidas las deficiencias de la entidad.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE CUMPLIMIENTOS EN UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

3.1 Propuesta de solución.

La siguiente propuesta surge con el propósito de proporcionar a las empresas un enfoque de identificación y evaluación de riesgos, orientado hacia los procedimientos adecuados para ser aplicadas mediante el desarrollo de una matriz de riesgos.

La propuesta se delimita al desarrollo de una matriz de riesgos con un enfoque preventivo de los siguientes tipos de riesgos:

- Riesgo operativo y
- Riesgo de cumplimiento

Se tomó en consideración estos riesgos porque son los más comunes en las empresas que se dedican a prestar servicios de transporte pesado, sin embargo, con el paso de tiempo surgen nuevas modalidades que amenazan a este tipo de empresas.

La estructura de la propuesta comprende una elaboración de narrativa la cual contiene: el proceso de la prestación de servicios, evaluación del control interno, medición de riesgos, entre otros. Además, se elaboró una propuesta de identificación y evaluación de riesgos que el auditor podría emplear. Finalmente se redacta la forma de cómo pueden aplicarse las diferentes técnicas de auditoría para prevenir los riesgos antes mencionados.

3.1.1 Objetivo.

- Llevar a cabo el plan de identificación y evaluación de control interno.
- Identificar los riesgos de cumplimientos más significativos a través de la elaboración de una matriz de riesgos.
- Evaluar los procedimientos de auditoría interna en el área operativa y administrativa que favorezcan al auditor en el desempeño de su trabajo
- Medir los riesgos de cumplimiento mediante procedimientos de auditoría interna y entregar matriz de riesgo.

3.1.2 Alcance, factibilidad y Beneficios.

Alcance.

El desarrollo de la investigación permitirá a través del servicio de consultoría: evaluar, identificar, y mitigar los riesgos operativos y de cumplimiento. El cual contribuirá en fortalecer la gestión de riesgos y control interno a las empresas dedicadas al rubro, y que en la actualidad es de suma importancia para mejorar su funcionalidad, desarrollo, mejora de calidad de sus servicios.

Factibilidad.

- La investigación cuenta con factibilidad para llevar a cabo su ejecución por el acceso de la información.
- A demás la información bibliográfica como: leyes, normativas, comunicados, revistas, páginas web, noticias web; está al alcance para poder desarrollar la investigación
- El grupo de trabajo cuenta con asesores especialistas competentes en la materia, que orientan de forma teórica y práctica para el mejor desarrollo del tema a investigar.

- El grupo de trabajo cuenta con los recursos tecnológicos y financieros siendo estos factibles para poder llevar a cabo toda la investigación.

Beneficios.

El desarrollo de la investigación tendrá como propósito: Aportar un valor agregado a través de una consultoría a la administración de la entidad objeto de estudio, a las demás empresas dedicadas al rubro que no cuenta con un encargo de auditoría interna y que además carecen de gestión de riesgos y controles. Con el fin de que estas mitiguen la mayor parte de sus riesgos operacionales y de cumplimiento, para no verse negativamente afectados de manera reputacional; a los estudiantes de la carrera de licenciatura en contaduría pública, para fortalecer sus conocimientos académicos en la actividad de auditoría interna ajustada al Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

3.2 Planteamiento del Problema.

La propuesta de solución denominada “identificación y evaluación de riesgos de cumplimiento, operativo y legal enfocado a empresas que prestan servicios de transporte pesado” se desarrolló como finalidad de brindar una ilustración de cómo poder medir los riesgos mediante la matriz de riesgo y así dar cumplimiento a la normativa aplicable.

Los auditores que se dedican a la ejecución de auditoría tienen el deber de cumplir con los requerimientos de la normativa que regula el proceso de auditoría, y de esta manera crear mecanismos que permitan disminuir el nivel de riesgo en la razonabilidad de los estados financieros. Por lo que a continuación se presenta el siguiente caso:

Para el planteamiento del caso denominaremos a la empresa como “Entidad Objeto de Estudio, S.A de C.V.”. La cual se dedica a la prestación de transporte pesado de carga pesado fungiendo como sociedad desde el año 2002, la cual se ha visto en la problemática en situaciones de multas, incumplimientos legales, causados a raíz de la falta de identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimientos.

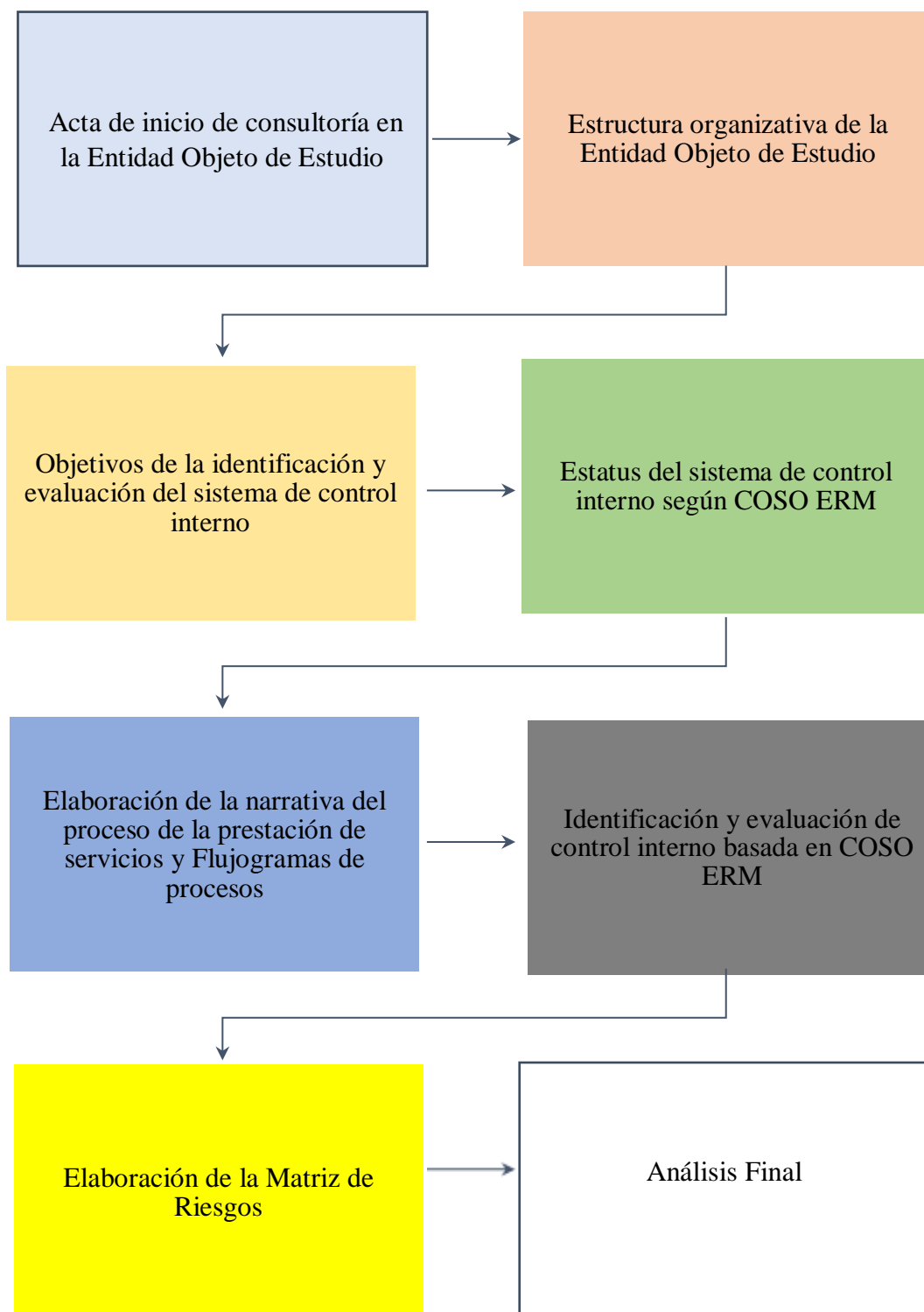
En xx marzo de 2023 la “Entidad Objeto de Estudio, S.A. de C.V.” contrata los servicios de consultoría a la empresa “Consultores KAD, S.A. de C.V.”. Para evaluar el área operativa y de cumplimientos y así agregar valor a la entidad.

3.3 Desarrollo del Caso.

En el desarrollo del caso se presenta perfil que el auditor debe cumplir para realizar este tipo de encargos, la estructura organizativa de la Entidad Objeto de Estudio y, el proceso de aceptación de los términos del trabajo plasmada en el acta de consultoría y las guías de evaluación de control interno enfocado en COSO ERM y la elaboración de la matriz de riesgos finalizando con el análisis de evaluación.

3.3.1 Plan de evaluación de control interno.

Figura 3: Plan de evaluación de control interno.



Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.1 Acta de inicio de consultoría.

Consultores KAD, Ltda., de C.V.															
Cliente: Entidad Objeto de Estudio, S.A de C.V. Período: Del xx de marzo al xx de agosto de 2023	Programa de: Consultoría Preparado: KLM Actualizado:	Referencia P.T. Versión: 1													
ACTA DE INICIO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO.															
OBJETIVO															
Dar inicio formal a la consultoria en la organización, estableciendo la fecha inicial de la función y fecha final, actividades generales de la función de consultoría, entregables, presupuesto, líneas de comunicación con la organización y equipo de consultoría.															
USUARIOS															
La alta dirección debe realizar mínimo una vez al año una reunión con los gerentes de cada área para evaluar el control interno en términos de procedimientos, estructura y líneas de comunicación.															
DATOS GENERALES															
Fecha: xx/03/2023	Hora de inicio: 8:00 am	Hora de finalización: 10:00 am	Acta No.18												
Preparado por:															
Lugar de Reunión: Sala de reuniones de la "Entidad Sujeto de Estudio, S.A de C.V."															
Participantes:															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CARGO</th> <th>NOMBRE</th> <th>COMPAÑÍA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Junta de Socios</td> <td>Paola Mejía y Eduardo Gonzalez</td> <td>Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.</td> </tr> <tr> <td>Gerente Administrativo</td> <td>Carlos Henriquez</td> <td>Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.</td> </tr> <tr> <td>Consultores Encargados</td> <td>KM, LG y GB</td> <td>Consultores KAD, Ltda., de C.V.</td> </tr> </tbody> </table>				CARGO	NOMBRE	COMPAÑÍA	Junta de Socios	Paola Mejía y Eduardo Gonzalez	Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.	Gerente Administrativo	Carlos Henriquez	Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.	Consultores Encargados	KM, LG y GB	Consultores KAD, Ltda., de C.V.
CARGO	NOMBRE	COMPAÑÍA													
Junta de Socios	Paola Mejía y Eduardo Gonzalez	Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.													
Gerente Administrativo	Carlos Henriquez	Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.													
Consultores Encargados	KM, LG y GB	Consultores KAD, Ltda., de C.V.													
DATOS GENERALES DE LA CONSULTORÍA															
1. Nombre del Cliente:	Entidad objeto de estudio, S.A. de C.V.														
2. Nombre del Servicio:	Consultoría de evaluación y identificación de Riesgos de Control Interno.														
3. Propuestas / Anexos:															
4. Fecha de la Propuesta:	xx de marzo de 2023														
5. Número del Contrato:	26														
6. Fecha de Inicio del Contrato:	xx de marzo de 2023														
7. Fecha de fin del contrato:	xx de agosto de 2023														
8. Documentos que integran el contrato:	Oferta de servicios aprobada														
OBJETO DEL CONTRATO / SERVICIO Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS															
9. Objeto del contrato / servicio:	Evaluaciones objetivas de la eficacia del sistema de control interno														
10. Especificaciones técnicas del servicio:	Consultoría de control interno desarrollo bajo normativa de coso ERM														

PRESUPUESTO ANUAL / VALOR DEL CONTRATO				
11. Valor del contrato / presupuesto anual:		\$2,000.00	Valor Tota	\$2,000.00
12. Se facturan gastos adicionales:		No		
13. Aprobación de los gastos adicionales		Funcionario:	Junta de Socios	Cargo: Accionistas
14. Forma de Facturación:		50% anticipo y 50% al finalizar la consultoría		
15. Periodicidad de la facturación:		Según terminos de facturación		
RESPONSABLES Y DATOS DE CONTACTO				
16. Contacto del cliente / Inventor / Supervisor:		Carlos Henriquez		
17. Cargo: Gerente		Gerente Administrativo		
18. Celular:		2330-3454		
19. Correo:		entidadobjetadeestudio@gmail.com		
20. Contacto consultoría:		Lic. German Barahona		
21. Cargo:		Consultor Director		
22. Celular:		consultores@kadelsalvador.sv		
23. Correo:				
ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA				
1. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO:				
a) Evaluación de eficacia de controles adoptados por la entidad sujeta de estudio				
b) Identificación de las áreas a evaluar através de la definición de su estructura de procesos.				
c) Clasificación y evaluación de riesgos, elaboración y preparación de la matriz de riesgos en base normativa como ERM				
d) Diagnostico del estado actual del sistema de control interno				
2. PROTOCOLOS DE COMUNICACIÓN ENTRE EL ÁREA DE CONSULTORÍA Y EL CLIENTE:				
a) Ejecución de consultorias de medios de comunicación podrán ser escritos, identificación y segregación de funciones				
b) Emite informe de consultoría				
c) El consultor encargado emitira la apertura de evaluación al responsable de procesos, en donde se evaluara el objetivo, cronograma y requerimiento de información preliminar.				
d) Evaluar la información Solicitada para cumplir competente y objetivamente.				
3. PRODUCTOS A ENTREGAR			MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA QUE APRUEBAN LOS ENTREGABLES	
a) Flujogramas de procesos			Gerente Administrativo	
b) Cuadro de identificación de controles			Junta de Socios.	
c) Elaboración de Matriz de Riesgos			Junta de Socios.	
d) Autoevaluación del sistema de control			Junta de Socios.	
LÍNEAS DE COMUNICACIÓN COMPAÑÍA Y CONSULTORÍA				
4. MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA				
a) Junta de Socios:		Paola Mejía y Eduardo Gonzalez		
b) Gerente Administrativo		Carlos Henriquez		
5. CONSULTORES ENCARGADOS			EXPERIENCIA:	
a) Consultor Director		Asistencia en consultoría especializada en control interno, analisis de datos.		
EQUIPO DE TRABAJO DE CONSULTORES				
No.	Cargo	Nombre		
1.	KM	Karen Marroquín		
2.	LG	Liliana García		
3.	GB	German Barahona		

FIRMAS

La presente reunión finaliza el xx de marzo de 2023 a las 10:00 am en la ciudad de San Salvador.

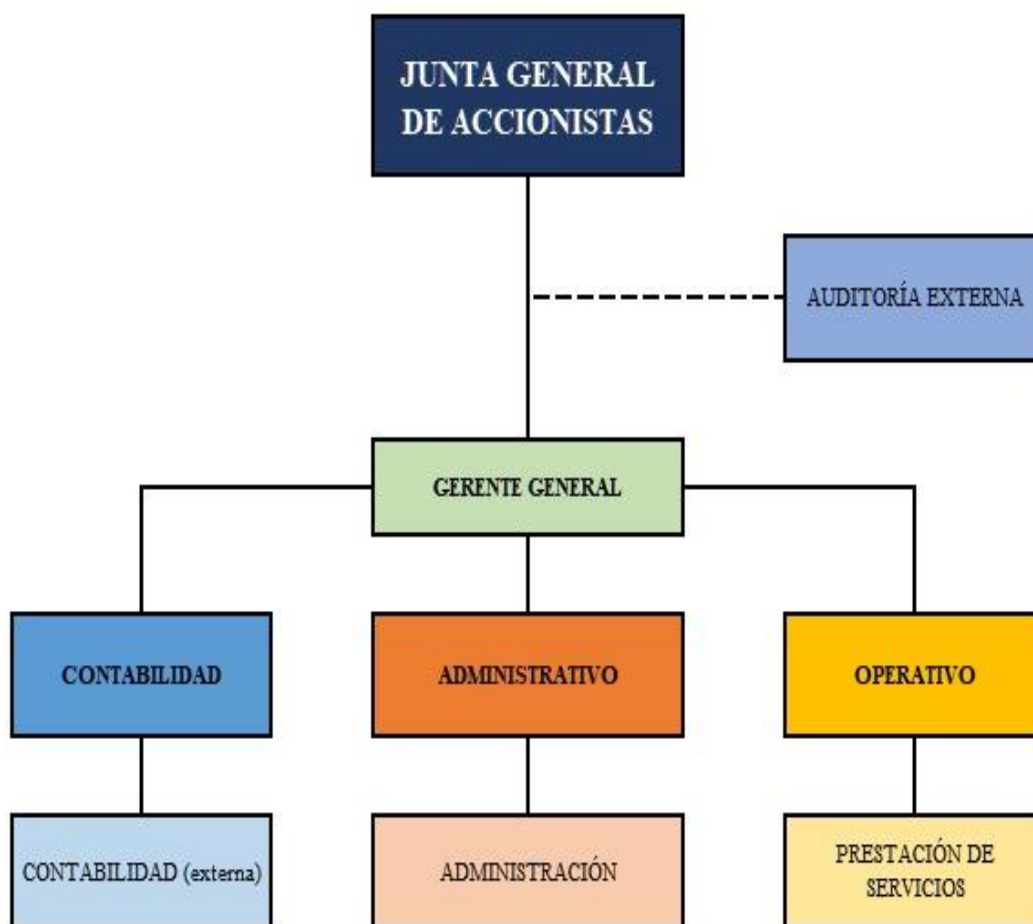
Firmas y nombre de los asistentes.

Gerencia General

Junta de Socios, Representante Legal

3.3.1.2 Estructura organizativa de la entidad objeto de estudio.

Figura 4: Estructura Organizativa de la entidad objeto de estudio.



Fuente: Elaboración propia

TABLA 3 Organismo de gobierno

ORGANISMO DE GOBIERNO		
Área	Puesto Asignado	Informa a:
Junta de Accionistas	Socio presidente	N/A
GERENCIAS		
Área	Puesto Asignado	Informa a:
Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	Junta de accionistas
PERSONAL		
Área	Puesto Asignado	Informa a:
Administrativo	Secretaria / Mensajero	Gerente Administrativo
Operativo	Motoristas y Mecánico	Gerente Administrativo
Operativo	Vigilante	Gerente Administrativo
EXTERNOS		
Auditoría Externa	Auditor Externo	Junta de Socios
Contabilidad Externa	Contador	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3 Objetivos de la identificación y evaluación del sistema de control interno.

Objetivo general	Objetivos específicos
<p>Evaluar los procesos de manera objetiva e independiente los procesos para poder medir la estrategia y desempeño en el que se encuentra el control interno de la entidad objeto de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar los riesgos de cumplimiento más significativos a través de la elaboración de una matriz de riesgos. ● Evaluar los procedimientos de auditoría interna en el área operativa y administrativa que favorezcan a la entidad. ● Medir los riesgos legales mediante procedimientos de auditoría interna. ● Determinar el alcance y la efectividad de los controles.

3.3.1.4 Estatus del sistema de control interno según COSO ERM.

TABLA 4 Estatus del sistema del control interno - COSO ERM

<i>Elementos de control interno según COSO</i>	Situación actual	Situación deseada
<i>Gobierno y Cultura</i>	La entidad no cuenta con un sistema de riesgo empresarial.	La entidad establece un sistema de estructuras operativas que favorezcan a ejercer la supervisión de riesgos.
	No se cuentan con responsabilidades de supervisión.	La entidad establece un modelo de control interno que favorece el cumplimiento de objetivos de esta, definiendo roles específicos y detallados para cada área, reteniendo a profesionales capacitados, demostrando intereses en su personal para así, demostrar la importancia de la integridad y los valores éticos como soporte al sistema de control interno.
<i>Estrategia y Establecimiento de Objetivos</i>	La entidad no cuenta con estrategia y objetivos, la mayoría de sus controles se han implementado por acontecimientos ocurridos en la Compañía.	La entidad identifica y soluciona los riesgos de forma oportuna, evaluando estrategias alternativas, definiendo el apetito al riesgo y ampliando la capacidad para alcanzar los objetivos.
	No existe personal, recursos ni estrategias para dar seguimiento a los riesgos identificados.	Se cuenta con personal suficiente, capacitado y responsable para dar seguimiento a los riesgos identificados, implementado medidas correctivas y preventivas para no afectar a la Compañía.

<i>Desempeño</i>	La Compañía no posee una integración de gestión de riesgo empresarial, como una forma de reforzar la toma de decisiones.	La entidad posee sistemas, personal capacitado, educación continua referente a la identificación y gestión de riesgos
	La Compañía no identifica oportunamente los riesgos de mayor gravedad y su afectación en los objetivos del negocio.	La entidad identifica de manera oportuna los riesgos, evaluando la gravedad, frecuencia e impacto que estos pueden tener en el negocio, implementando así respuestas adecuadas a los riesgos identificados.
<i>Revisión y Evaluación,</i>	La supervisión del equipo se realiza cuando se considera necesario, no se posee una periodicidad constante, ni metodologías que se puedan adoptar eficientemente.	La supervisión se realiza constantemente (diariamente), mediante supervisiones y revisión de documentación correcta y vigente.
<i>Información, Comunicación y Reporte</i>	No posee gestión de procesamiento de datos, ya que la comunicación de parte de la gerencia es poco formal, evitando que la información sea transmitida de manera oportuna	La entidad cuenta con mecanismos para comunicar la información de manera oportuna, a través de memorándum, correos electrónicos o reuniones información generalizada, comunicando los riesgos.

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.5 Elaboración de la narrativa del proceso de la prestación de servicios.

TABLA 5 Narrativa del proceso de prestación de servicio

Consultores KAD, Ltda., de C.V.

CÉDULA NARRATIVA

PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO

ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO S.A

CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

En la visita realizada a la entidad objeto de estudio en conjunto del gerente administrativo se describió el proceso de la prestación de servicios que ofrecen, descrita de la siguiente manera:

Como inicio del proceso el cliente se contacta con la empresa de transporte para solicitar sus servicios, la empresa pide los documentos en este caso la facturación de la mercancía que se trasladara por medio de ellos; Una vez aceptado el cliente; la empresa pide un anticipo (R) de pago para poder seguir con la prestación de servicio como tal. (C)

Al recibir el anticipo se acuerdan los términos entre la empresa y el cliente como fecha de carga y de entrega de la mercancía; entrega de documentación para el traslado de la mercancía; el día de iniciar el viaje y dirigirse a la zona de carga, se revisa por medio del operario del transporte (motorista) en conjunto con el mecánico, el estado del camión (R) el cual se utilizará para la prestación de servicio, como ejemplo el estado de los neumáticos, furgón, revisión de aceites, luces, llenado de combustible (C). Al terminar la revisión se da la aprobación del camión para trasladarse a la zona de carga.

Al momento de llegar a la zona de carga, se ubica el camión para el llenado de carga en el furgón, en el cual el operario de transporte está en la obligación de estar supervisando la acción de carga

(C) con el objetivo y propósito de que no haya irregularidades al momento de cargar el furgón y poder dirigirse a la zona de destino. (R).

En la zona de destino hay dos variables:

Nacional: Se traslada de un punto de carga a una zona de descarga dentro del territorio nacional.

(R)

Extranjero: Se traslada de un punto de carga (nacional), en donde la mercancía transportada se dirigirá fuera del país. En este caso el transporte tiene que hacer uso del paso por aduana, donde el operario de transporte es el encargado de presentar la documentación ante aduana, esta documentación es: factura de la mercadería trasladada, declaración de mercancía, documentos del vehículo, documentos de su persona. (R)

En ambos casos:

Al momento de llegar su destino de igual manera el operario de transporte tiene la obligación de supervisar la descarga de la mercancía del furgón (C). Una vez terminado el proceso de entrega, la empresa objeto de estudio genera la facturación para poder hacer el cobro pendiente del servicio prestado. (R)




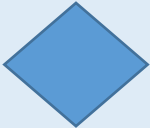


El camión se dirige nuevamente a la localidad de la empresa objeto de estudio, en el momento de llegar se realiza una nueva revisión del estado del vehículo, entre el operario de transporte y el mecánico, y si es necesario de cambios de piezas y reparación son efectuadas por el mecánico. (C)

3.3.1.6 Simbología y procedimientos del diagrama de flujo.

Diagrama de flujo: Es un esquema que representa un proceso o algoritmo, utilizando diversos tipos de símbolos que representan operaciones específicas para poder resolver una situación con un orden lógico. El cual facilitará la manera de representar visualmente el flujo mediante el análisis de los procesos y procedimientos.

Para una mayor comprensión y facilitar el entendimiento del diagrama de flujo se utiliza una serie de símbolos la cual describen una acción en específico dentro del diagrama de flujo, de acuerdo a las necesidades de la empresa, a continuación, la simbología.

TABLA 6 Simbología diagrama de flujo

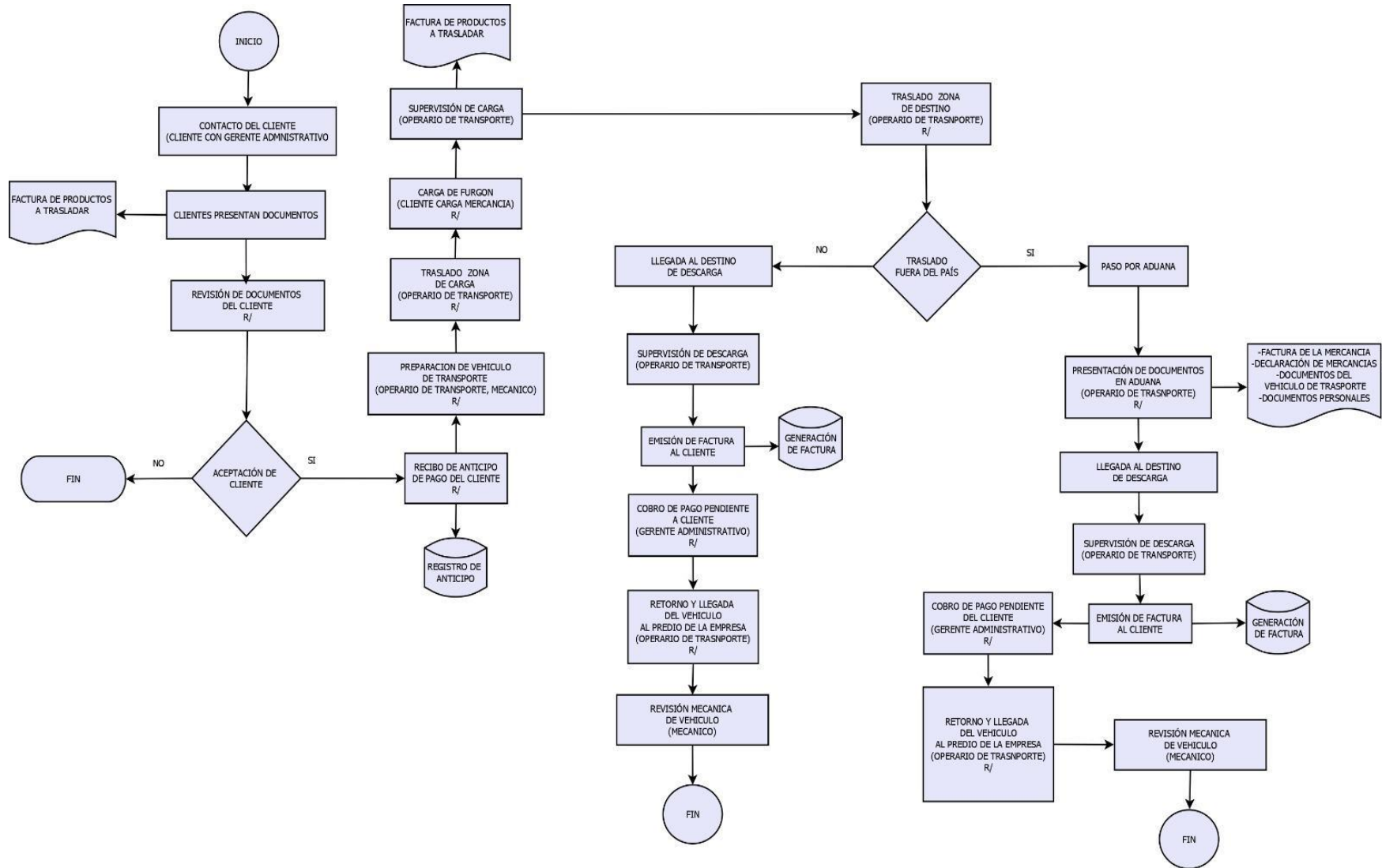
	Terminal: Indica el inicio o la terminación de un flujo de proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo “SI” – “NO”
	Base de datos: Indicará un registro de información o resguardo de datos en medio informáticos utilizados en la entidad.
	Línea de flujo: Indica el sentido del flujo en el proceso.
R	R: Simbología de riesgo en el proceso

Fuente: Elaboración propia

Flujograma de procesos del área de prestación de servicios.

Con el apoyo del gerente se realizó un diagrama de flujo (figura.1) en el cual se detalló de manera muy completa e integra los procesos que se ejecutan en esta área, identificando algunos que son clave para el buen funcionamiento del área, por lo cual esta herramienta será la base para crear controles que permitan el buen funcionamiento del área y una óptima gestión de los riesgos inherentes generados por los procesos.

Figura 5: Flujo de proceso de prestación de servicios



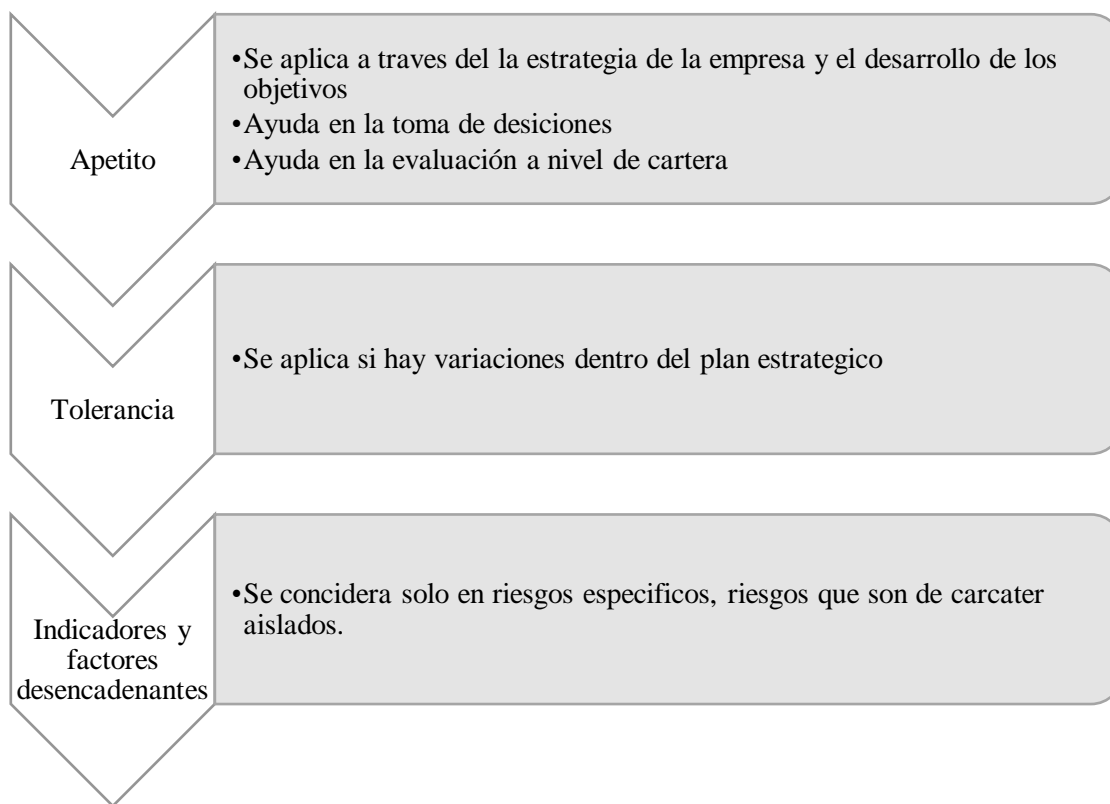
3.3.1.7 Apetito al riesgo, tolerancia, limitantes y factores desencadenantes.

<p>Misión: Brindar un servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, cumpliendo con los estándares de seguridad y tiempos de entrega acordados con nuestros clientes.</p>
<p>Visión: Ser la empresa líder de transporte pesado y expandirnos a nivel internacional como una empresa que brinda sus servicios con eficacia, eficiencia y efectividad, cubriendo las expectativas de nuestros clientes.</p>
<p>Valores Clave: Los valores son muy importantes para nuestra empresa es por ellos que practicamos los siguientes valores: respeto, responsabilidad, honestidad, integridad. Brindando nuestro servicio de la mejor manera a la satisfacción y tiempo de nuestros clientes.</p>

ESTRATEGIAS

<p>Desarrollar buenas relaciones con los clientes con el propósito de fidelizar el servicio de transporte.</p>
<p>Dirigirse a las zonas de destinos en horas de poco acumulo vehicular en zonas de congestionamiento vehicular.</p>
<p>Reducir los tiempos de entrega.</p>
<p>Tener la mayor disponibilidad de prestación de servicios para los clientes.</p>

Figura 6: Apetito al riesgo, tolerancia, indicadores y factores desencadenantes



Fuente: Elaboración Propia

Donde	Declaración	Expresión del apetito
Misión	Brindar un <u>servicio de transporte de carga pesada</u> a nivel nacional e internacional, cumpliendo con los <u>estándares de seguridad</u> y tiempos de entrega acordados con nuestros clientes.	Servicio de transporte de carga pesada seguro y efectivo
Visión	Ser la empresa líder de <u>transporte pesado</u> y expandirnos a nivel internacional como una empresa que brinda sus servicios con eficacia, eficiencia y efectividad, cubriendo las expectativas de nuestros clientes.	Servicio de transporte pesado
Valores	Los valores son muy importantes para nuestra empresa es por ellos que practicamos los siguientes valores: respeto, responsabilidad, honestidad, integridad. Brindando <u>nuestro servicio de la mejor manera a la satisfacción y tiempo de nuestros clientes.</u>	Calidad y mejora de servicio

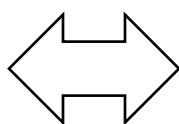
3.3.1.8 Comunicación del apetito del riesgo.

Misión: Brindar un servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, cumpliendo con los estándares de seguridad y tiempos de entrega acordados con nuestros clientes.

Visión: Ser la empresa líder de transporte pesado y expandirnos a nivel internacional como una empresa que brinda sus servicios con eficacia, eficiencia y efectividad, cubriendo las expectativas de nuestros clientes.

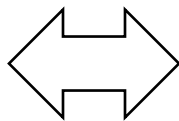
Valores Clave: Los valores son muy importantes para nuestra empresa es por ellos que practicamos los siguientes: Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Integridad. Brindando nuestro servicio de la mejor manera a la satisfacción y tiempo de nuestros clientes.

Estrategia: Maximizar el valor para nuestra empresa, brindando un buen servicio con: calidad, seguridad, y efectividad. Para mantener la fidelidad de clientes y asociarse con nuevos clientes.



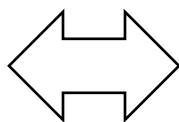
Apetito al riesgo: Brindar buen servicio es esencial para nuestra empresa. Cumpliendo con las necesidades de nuestros clientes. Es por ello que adoptamos un nivel balanceado apetito al riesgo a la hora de tomar decisión que cuestione nuestros servicios. Y tener una seguridad de brindar el mejor servicio posible.

Objetivo del Negocio: Ser eficientes y eficaces al prestar los servicios con nuestros clientes.



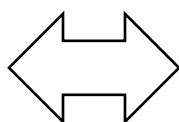
Apetito al Riesgo: Ser eficientes y eficaces al prestar nuestros servicios nos ha llevado a la confianza con nuestros clientes. Tomando horarios estratégicos para ser más eficientes en la entrega de carga. Es por ello que adoptamos un apetito de riesgo tolerable.

Objetivo del Negocio: Cumplir con el 100% de entregas de los servicios prestados de nuestros clientes.



Apetito al Riesgo: Es importante para nosotros hacer entrega de todos los contratos pactados con nuestros clientes. Es por ende que aceptamos los riesgos a nivel tolerable que pueda conllevar al alcanzar este objetivo.

Objetivo del Negocio: Garantizar la seguridad de la carga, a nuestros clientes al momento del traslado.



Apetito al Riesgo: Como empresa damos garantía de cada carga enviada/recibida por cada uno de nuestros clientes no ha sido manipulada por personas ajenas. Adoptamos un apetito de riesgo balanceado.

3.3.1.9 Principio 10: Identificación de riesgos e Inventario de Riesgos.

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

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

El inventario de riesgo es el listado de riesgos individuales existentes a los cuales se enfrenta una organización; estructurándolo por categorías, el cual permitirá agrupar los riesgos similares como los riesgos, operativos, de cumplimiento, financieros, reputacionales etc.

TABLA 7 Inventario de riesgo.

N°	Riesgo	Clasificación
1	Cliente no entregue el anticipo en el tiempo acordado	Operativo
2	Documentación errónea por parte del cliente	Operativo
3	Factura con monto erróneo	Operativo
4	Omisión de revisión del vehículo	Operativo
5	Percance vial-Desperfecto mecánico	Operativo
6	Mercancía no coincide con la especificada en la factura	Operativo
7	Que no coloquen el sello de garantía en el furgón	Operativo
8	Robo- Hurto por terceros	Operativo
9	Declaración de mercancía (DUCA) no se realizó correctamente	Operativo
10	Que el cliente no pague el complemento del servicio prestado	Operativo
11	Infracciones de tránsito	Legal
12	Pesaje incorrecto de mercancía	Legal
13	Ingreso de mercancía ilícito al furgón	Legal
14	Pérdida de clientes por no ser eficientes en las entregas	Reputacional
15	Pérdida de cliente por no brindar un servicio con los precios de mercado actuales	Reputacional
16	Pérdida de cliente por traslado de ilícitos	Reputacional

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

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

FASE O ACTIVIDAD CLAVE	OBJETIVO DE FASE O ACTIVIDAD CLAVE	N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	PROPIETARIO	TIPO DE RIESGO POR OBJETIVO
Facturación y cobros	Corroborar que el cliente haya entregado el anticipo (efectivo, transferencia)	1	Cliente no entregue el anticipo en el tiempo acordado	Administrativa	Operativo
Cotejo de información	Verificar que la documentación coincida con la entregada por parte del cliente	2	Documentación errónea por parte del cliente	Administrativa	Operativo
Cotejo de información	Corroborar el monto de las facturas	3	Factura con monto erróneo	Administrativa	Operativo
Mantenimiento Preventivo	Realizar una revisión del estado del vehículo.	4	Omisión de revisión del vehículo	Operario de Transporte y Mecánico	Operativo
Mantenimiento Preventivo	Verificar que se haga la preparación del vehículo y que la documentación este en regla	5	Percance vial-Desperfecto mecánico	Operario de Transporte	Operativo
Cotejo de información	Hacer conteo de la mercancía a recibir/entregar.	6	Mercancía no coincide con la especificada en la factura	Operario de Transporte	Operativo

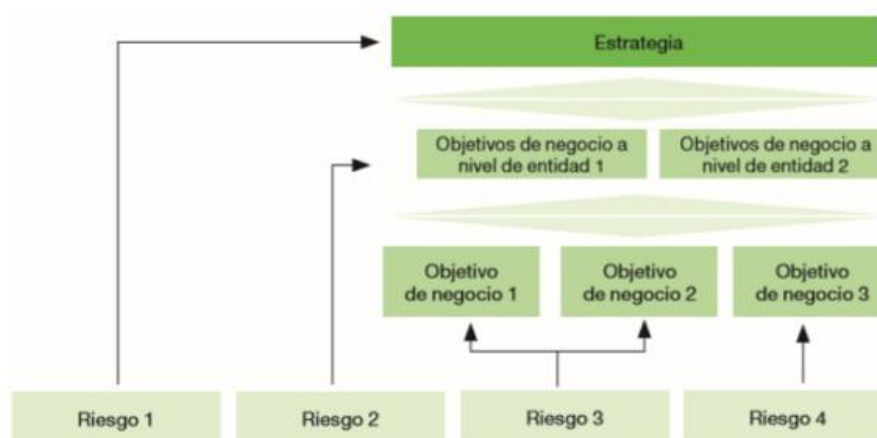
Verificación de carga	Verificar que la carga lleve sello de garantía	7	Que no coloquen el sello de garantía en el furgón	Administrativa	Operativo
Vigilancia	Evitar por medio de la vigilancia los robos por terceros	8	Robo- Hurto por terceros	Administrativa	Operativo
Cotejo de información	Verificación de DUCA	9	Declaración de mercancía (DUCA) no se realizó correctamente	Administrativa	Operativo
Facturación y cobros	Recibir el pago complementario del servicios prestado	10	Que el cliente no pague el complemento del servicio prestado	Administrativa	Operativo
Traslado de vehículo	Actuar conforme a las leyes de tránsitos vigentes	11	Infracciones de transito	Operario de Transporte	Legal
Verificación de carga	Verificar por medio de la factura el peso exacto de la mercancía	12	Pesaje incorrecto de mercancía	Operario de Transporte	Legal
Verificación de carga y Vigilancia	Transportar mercancías lícitas y verificarlas.	13	Ingreso de mercancía Ilícito al furgón	Operario de Transporte	Legal
Prestación de servicios	Ser más eficientes al prestar los servicios	14	Pérdida de clientes por no ser eficientes en las entregas	Operario de Transporte	Reputacional
Prestación de servicios	Estar actualizados con los precios de mercados actuales	15	Pérdida de cliente por no brindar un servicio con los precios de mercado actuales	Administrativa	Reputacional
Prestación de servicios	Verificar que la mercancía a cargar no sea ilícita	16	Pérdida de cliente por traslado de ilícitos	Administrativa	Reputacional

IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES PARA MITIGAR EL RIESGO.

N°	PROCESO	RIESGO	CONTROL	PERIODICIDAD	FUNCION	NATURALEZA	CONTROL DOCUMENTAL
1	Recibir Anticipo	Falta de anticipo acordado con el cliente, no entregado.	Recibo de anticipo acordado con el cliente para proceder a prestar los servicios	PERMANENTE	PREVENTIVO	SEMIAUTOMATICO	Recibo de anticipo
2	Evaluación de documentación	Documentación errónea por parte del cliente	Revisar que el monto pagado coincida con el anticipo acordado	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	Listado de documentos
3	Revisión de documentos recibidos por parte del cliente	Factura con monto erróneo	Confrontación de saldos con cantidades de la facturas de mercancías recibidas	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
4	Preparación de vehículo	Omisión de revisión del vehículo	Se realiza una revisión de , frenos, luces y llenado de combustible	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
5	Preparación de vehículo	Percance vial- Desperfecto mecánico	Aparte de la preparación del vehículo, mantener documentación en regla	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
6	Carga de furgón	Mercancía no coincide con la especificada en la factura	El motorista se encarga de verificar la mercancía a cargar con la factura	PERMANENTE	CORRECTIVO	MANUAL	No Poseen
7	Carga de furgón	Que no coloquen el sello de garantía en el furgón	El motorista se encarga de verificar que coloquen el sello de garantía al furgón	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
8	Descarga de furgón	Robo- Hurto por terceros	Hacer conteo de la mercancía a recibir/entregar.	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen

9	Verificación de DUCA	Declaración de mercancía (DUCA) no se realizó correctamente	Gerencia administrativa se encarga de que la documentación aduanera esté correcta	PERMANENTE	CORRECTIVO	MANUAL	No Poseen
10	Pago de monto pendiente	Que el cliente no paguen el complemento del servicio prestado	Saldar cuenta de cobros pendientes	PERMANENTE	CORRECTIVO	SEMIAUTOMATICO	No Poseen
11	Desplazamiento de vehículo de transporte	Infracciones de tránsito	Verificación de documentación del vehículo y motorista en regla	PERIODICO	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
12	Carga de furgón	Pesaje incorrecto de mercancía	Verificar contra factura el pesaje de la mercancía	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
13	Carga de furgón	Ingreso de mercancía ilícito al furgón	Verificar y vigilar el ingreso adecuado de la mercancía sin ningún tipo de ilícito	PERMANENTE	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen
14	Cartera de clientes	Pérdida de clientes por no ser eficientes en las entregas	Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos	OCASIONAL	DIRECTIVO	SEMIAUTOMATICO	No Poseen
15	Cartera de clientes	Pérdida de cliente por no brindar un servicio con los precios de mercado actuales	Verificar cobros de servicios anteriores y estudio de situaciones externas que generan gastos por servicios	OCASIONAL	DIRECTIVO	MANUAL	No Poseen
16	Cartera de clientes	Pérdida de cliente por traslado de ilícitos	Verificar y vigilar el ingreso adecuado de la mercancía sin ningún tipo de ilícito,	OCASIONAL	PREVENTIVO	MANUAL	No Poseen

Figura 7 Impacto de riesgos por niveles



La figura anterior demuestra de manera ilustrativa la afectación de los riesgos que conforman el inventario de riesgo y el impacto que estos tienen en diferentes niveles de la entidad.

- El riesgo 1 tiene un impacto potencial directo en la estrategia.
- El riesgo 2 impacta en los objetivos de negocio de la entidad.
- El riesgo 3 impacta en dos objetivos de negocio que posteriormente se agregan e impactan en los objetivos de negocio a nivel de entidad.
- El riesgo 4 impacta en un único objetivo de negocio, así como en otros objetivos de negocio a nivel de entidad.

Enfoques para identificar el riesgo

La organización puede identificar los riesgos con parte de las actividades diarias realizadas. Las actividades de identificación integradas a través de la entidad pueden complementarse con actividades específicas adicionales tales como cuestionarios sencillos, talleres de trabajo y entrevistas. Algunos enfoques pueden ser factibles a través de la tecnología, como la trazabilidad del dato y el desarrollo de análisis complejos.

Tipo de riesgo	Computación Cognitiva	Seguimiento de datos	Entrevista	Análisis de procesos
Existentes	✓	✓	✓	✓
Nuevos	✓	✓		
Emergentes	✓		✓	

Computación Cognitiva: a través de ella se recopila y analiza grandes volúmenes de datos para detectar tendencias futuras y análisis de grandes volúmenes de información sobre riesgos nuevos y emergentes, así como cambios en los riesgos existentes de manera más eficiente que un ser humano.

Seguimiento de datos: ayudar a predecir sucesos futuros a través de la recopilación de información sobre incidentes y pérdidas incurridas por el sector o región.

Entrevista: indagan en el conocimiento del profesional acerca de eventos pasados y potenciales. También se pueden utilizar cuestionarios o encuestas.

Análisis de procesos: se realiza a través de diagramas de un proceso para comprender mejor las interrelaciones de sus funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades. Una vez establecidas las correspondencias, se pueden identificar y considerar los riesgos en relación con los objetivos de negocio relevantes.

3.3.1.10 Objetivos del negocio por nivel.

Objetivos de la Entidad Objeto de Estudio		Medida de desempeño y meta
Objetivos de la Entidad Objeto de Estudio:	<ul style="list-style-type: none"> • Ser eficientes al prestar los servicios con nuestros clientes. • Crecer en la cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 de cada 10 servicios prestados debemos ser eficientes un 5% más. • Ofrecimiento de servicios 5 empresas diferentes al mes.
Objetivos de negocio para Gerencia Administrativa (Función)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la credibilidad del servicio a través de la buena gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del 95% de los servicios prestados
Objetivos de la entidad en Área operativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad de la carga, a nuestros clientes al momento del traslado. • Cumplir con el 100% de entregas de los servicios prestados de nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con 95% del resguardo de la carga, transitando por zonas seguras. • Agilizar 10% las horas de traslados hacia los lugares de destinos

3.3.1.11 Principio 11 Evalúa la gravedad de Riesgos.

EMPRESA "OBJETO DE ESTUDIO"

GUÍA PARA PREPARACIÓN DE MATRIZ DE RIESGO

Una matriz de riesgos es una herramienta de análisis de riesgos que sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto. Es por ello que nos basamos

Objetivo:

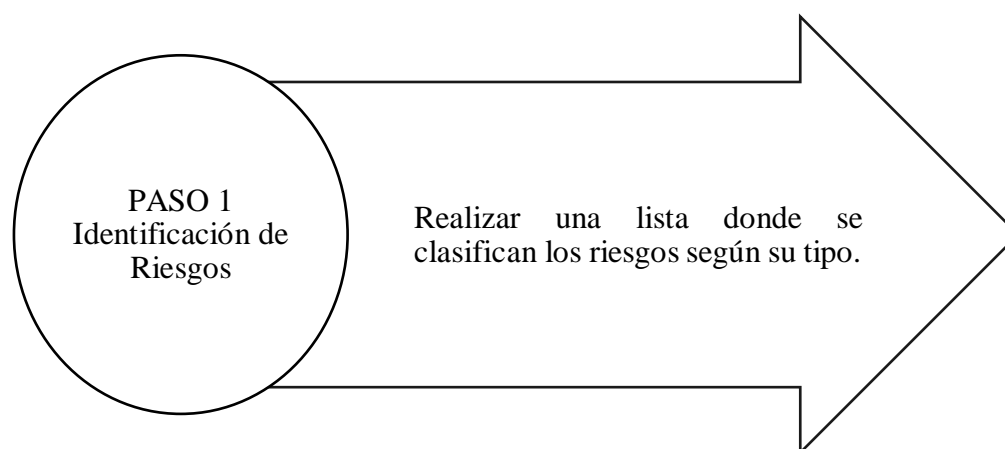
Dimensionar los riesgos de la empresa y conocer si están siendo gestionados efectivamente para priorizar acciones y ayudar en el proceso de toma de decisiones.

Beneficios:

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

DISEÑO DE MATRIZ DE RIESGO

- Pasos para elaborar una Matriz de Riesgo.



- Clasificación de Riesgos, Según su tipo:

Tipo de riesgo	Abreviatura
Riesgo estratégico	REST
Riesgo operacional	ROP
Riesgo político	RPOL
Riesgo legal	RLEG
Riesgo de imagen (Reputacional)	RIM
Riesgo tecnológico	RTEC
Riesgo de personal	RPER
Riesgo de organización, roles y responsabilidades	RORG
Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones	RPRO
Riesgo de planeación, administración y coordinación	RPLA
Riesgo de Cumplimiento	RC

**PASO 2 Evaluación
de Probabilidad de
Impacto**

Concluido el paso 1 se deben asignar valores a la probabilidad, así como el impacto que estos puedan causar.

IMPACTO

A	3	6	9
M	2	4	6
B	1	2	3
	B	M	A

PROBABILIDAD

**PASO 3
Elaboración de la
matriz de riesgos:**

Se grafican todos los eventos de riesgos que ya fueron valorados y ubicados de acuerdo a sus ponderaciones de impacto y ocurrencia

- **Efectividad de Controles**

TABLA 8 Efectividad de los controles

Periodicidad	Función	Naturaleza	Eficiencia del Control	Nivel de Control
Permanente	Preventivo	Automático / Semiautomático / Manual	Óptimo	5
	Correctivo	Automático / Semiautomático / Manual		
	Directivo	Automático / Semiautomático / Manual	Bueno	4
Periódico	Preventivo	Automático / Semiautomático / Manual	Medio	3
	Correctivo	Automático / Semiautomático / Manual		
	Directivo	Automático / Semiautomático / Manual		
Ocasional	Preventivo	Automático / Semiautomático / Manual	Regular	2
	Correctivo	Automático / Semiautomático / Manual		
	Directivo	Automático / Semiautomático / Manual	Deficiente	1

PERIODICIDAD DE LOS CONTROLES	
FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
PERMANENTE	Recurre a efectuarlo siempre en cada prestación de servicio
PERIODICO	Recurre a efectuarlo semanalmente
OCASIONAL	Recurre según la necesidad de efectuarse

- **Magnitud del impacto.**

La Magnitud del impacto la deberá establecer la entidad objeto de estudio, considerando el impacto en los 3 principales factores denominados Económicos, Procesos y Reputacional. En este caso se clasifico según el nivel comenzando en 1 que se denomina insignificante y

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

terminado con 5 que sería una magnitud de impacto catastrófico.

- **Probabilidad de Ocurrencia.**

Por otra parte, en la probabilidad de ocurrencia se tomará en cuenta su descripción comenzando con el nivel 1 denominado raro y terminando con el nivel 5 casi con certeza

TABLA 9 Probabilidad de ocurrencia

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

- **Cuadro de identificación de controles:**

En el siguiente cuadro se detallan los tipos de control a utilizar con su respectiva abreviación a utilizar en la matriz de riesgos.

TIPOS DE CONTROL	
P	Preventivo
D	Directivo
C	Correctivo
M	Manual
SA	Semiautomático
A	Automático
PM	Permanente
PR	Periódico
O	Ocasional

RIESGO DEL CONTROL:	
F	Función
N	Naturaleza
P	Periodicidad

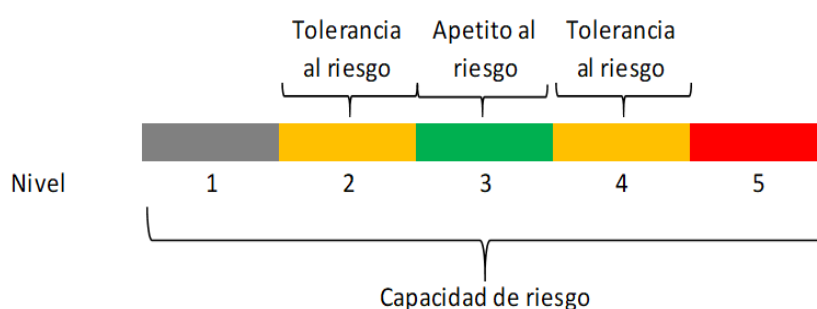
3.3.1.12 Principio #12 Prioriza el riesgo

Las organizaciones son las encargadas de priorizar la criticidad de riesgos para la información de toma de decisiones acertadas sobre la respuesta al riesgo el cual tendrá

función en la asignación de recursos. La priorización de los riesgos, dada su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente y el apetito al riesgo de la entidad, ayudan a la dirección en la toma de decisiones.

Apetito de riesgo: es una ponderación de alto nivel de cuánto riesgo la administración y la Junta están dispuestos a aceptar en el logro de sus metas.

Tolerancia al Riesgo: es el nivel aceptable de variación en relación a la concesión de un objetivo.



Niveles	Descripción
1	Riesgo sin capacidad de cubrir
2-4	Límite de riesgo tolerable por cubrir
3	Riesgo con la capacidad de cubrir
5	Riesgo sin capacidad de cubrir

Y por último se presenta la Mapa de calor tomando en cuenta la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, la cual se presenta gráficamente. Clasificando en 1 como un riesgo insignificante y raro, hasta llegar al máximo que se identifica con 5 el cual se denomina catastrófico y casi con certeza.

	Insignificante	Menor	Serio	Desastroso	Catastrófico
Raro	1	2	3	4	5
Poco probable	2				
Posible	3				
Probable	4				
Casi con Certeza	5				

3.3.1.13 Principio #13 Implementación de respuesta al riesgo

La dirección de la entidad es la encargada de seleccionar y darle respuesta a los riesgos identificados; considerando la gravedad y la priorización del riesgo, así como también el contexto empresarial y los objetivos de negocios asociados, las metas de desempeños y el apetito al riesgo.

Las respuestas a los riesgos se enmarcarán en las siguientes categorías:

- Aceptar el riesgo
- Evitar el riesgo
- Perseguir el riesgo
- Reducir el riesgo
- Compartir

3.3.1.14 Identificación y evaluación de la matriz de riesgos.

TABLA 10 Matriz de riesgo

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	P (8)	F(9)	N (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo Residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo de cartera (14)
				Calificación		Riesgo Inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
1	Recibir Anticipo	Falta de anticipo acordado con el cliente, no entregado.	OPERATIVO	2	5	10	Recibo de anticipo acordado con el cliente para proceder a prestar los servicios	PM	P	SM	5	2	Menor	3.10
2	Evaluación de documentación	Documentación errónea por parte del cliente	OPERATIVO	3	5	15	Revisar que el monto pagado coincida con el anticipo acordado	PM	P	M	5	3	Medio	
3	Revisión de documentos recibidos por parte del cliente	Factura con monto erróneo	OPERATIVO	2	3	6	Confrontación de saldos con cantidades de la facturas de mercancías recibidas	PM	P	M	5	1.2	Menor	
4	Preparación de vehículo	Omisión de revisión del vehículo	OPERATIVO	3	5	15	Se realiza una revisión de , frenos, luces y llenado de combustible	PR	P	M	4	3.75	Medio	
5	Preparación de vehículo	Percance vial-Desperfecto mecánico	OPERATIVO	5	5	25	Aparte de la preparación del vehículo, mantener documentación en regla	PR	P	M	4	6.25	Mayor	
6	Carga de furgon	Mercancía no coincide con la especificada en la factura	OPERATIVO	3	5	15	El motorista se encarga de verificar la mercancía a cargar con la factura	PM	C	M	5	3	Medio	
7	Carga de furgon	Que no coloquen el sello de garantía en el furgon	OPERATIVO	3	5	15	El motorista se encarga de verificar que coloquen el sello de garantía al furgon	PM	P	M	5	3	Medio	
8	Descarga de furgon	Robo- Hurto por terceros	OPERATIVO	4	5	20	Hacer conteo de la mercancía a recibir/entregar.	PM	P	M	5	4	Mayor	
9	Verificación de DUCA	Declaración de mercancía (DUCA) no se realizó correctamente	OPERATIVO	2	4	8	Gerencia administrativa se encarga de que la documentación aduanera esté correcta	PM	C	M	5	1.6	Menor	
10	Pago de monto pendiente	Que el cliente no paguen el complemento del servicio prestado	OPERATIVO	4	4	16	Saldar cuenta de cobros pendientes	PM	C	SM	5	3.2	Medio	

N°	Proceso (1)	Riesgo (2)	Categoría del riesgo por objetivo (3)	Evaluación de Riesgo inherente			Control (7)	P (8)	F(9)	N (10)	Riesgo de control (11)	Riesgo Residual (12) (6)/(11)	Nivel de exposición (13)	Riesgo de cartera (14)
				Calificación		Riesgo Inherente (6) (4)*(5)								
				Probabilidad (4)	Impacto (5)									
11	Desplazamiento de vehículo de transporte	Infracciones de tránsito	LEGAL	4	4	16	Verificación de documentación del vehículo y motorista en regla	PR	P	M	4	4	Mayor	3.07
12	Carga de furgon	Pesaje incorrecto de mercancía	LEGAL	4	4	16	Verificar contra factura el pesaje de la mercancía	PM	P	M	5	3.2	Medio	
13	Carga de furgon	Ingreso de mercancía ilícito al furgon	LEGAL	2	5	10	Verificar y vigilar el ingreso adecuado de la mercancía sin ningún tipo de ilícito	PM	P	M	5	2	Menor	
14	Cartera de clientes	Pérdida de clientes por no ser eficientes en las entregas	REPUTACIONAL	3	4	12	Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos	O	D	SM	1	12	Inaceptable	11.17
15	Cartera de clientes	Pérdida de cliente por no brindar un servicio con los precios de mercado actuales	REPUTACIONAL	3	3	9	Verificar cobros de servicios anteriores y estudio de situaciones externas que generan gastos por servicios	O	D	M	1	9	Inaceptable	
16	Cartera de clientes	Pérdida de cliente por traslado de ilícitos	REPUTACIONAL	5	5	25	Verificar y vigilar el ingreso adecuado de la mercancía sin ningún tipo de ilícito	O	D	M	2	12.5	Inaceptable	

Exposición al riesgo	Valor		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

3.3.1.15 Principio 15: Desarrolla una visión a nivel de cartera

Objetivos	Objetivo del Negocio 1: Ser eficientes y eficaces al prestar los servicios con nuestros clientes.	Objetivo del Negocio 2: Cumplir con el 100% de entregas de los servicios prestados de nuestros clientes.	Objetivo del Negocio 3: Garantizar la seguridad de la carga, a nuestros clientes al momento del traslado.	Objetivo del Negocio 4: Mantener la credibilidad del servicio a través de la buena gestión.	Nivel de contribución promedio del proceso al cumplimiento de los objetivos estratégicos	Proceso seleccionado (2.0-3.0)
Procesos						
Ventas	3	3	2	3	2.8	x
Compras	1	1	1	1	1.0	
Créditos	0	1	1	0	0.5	
Recursos Humanos	3	2	2	2	2.3	x

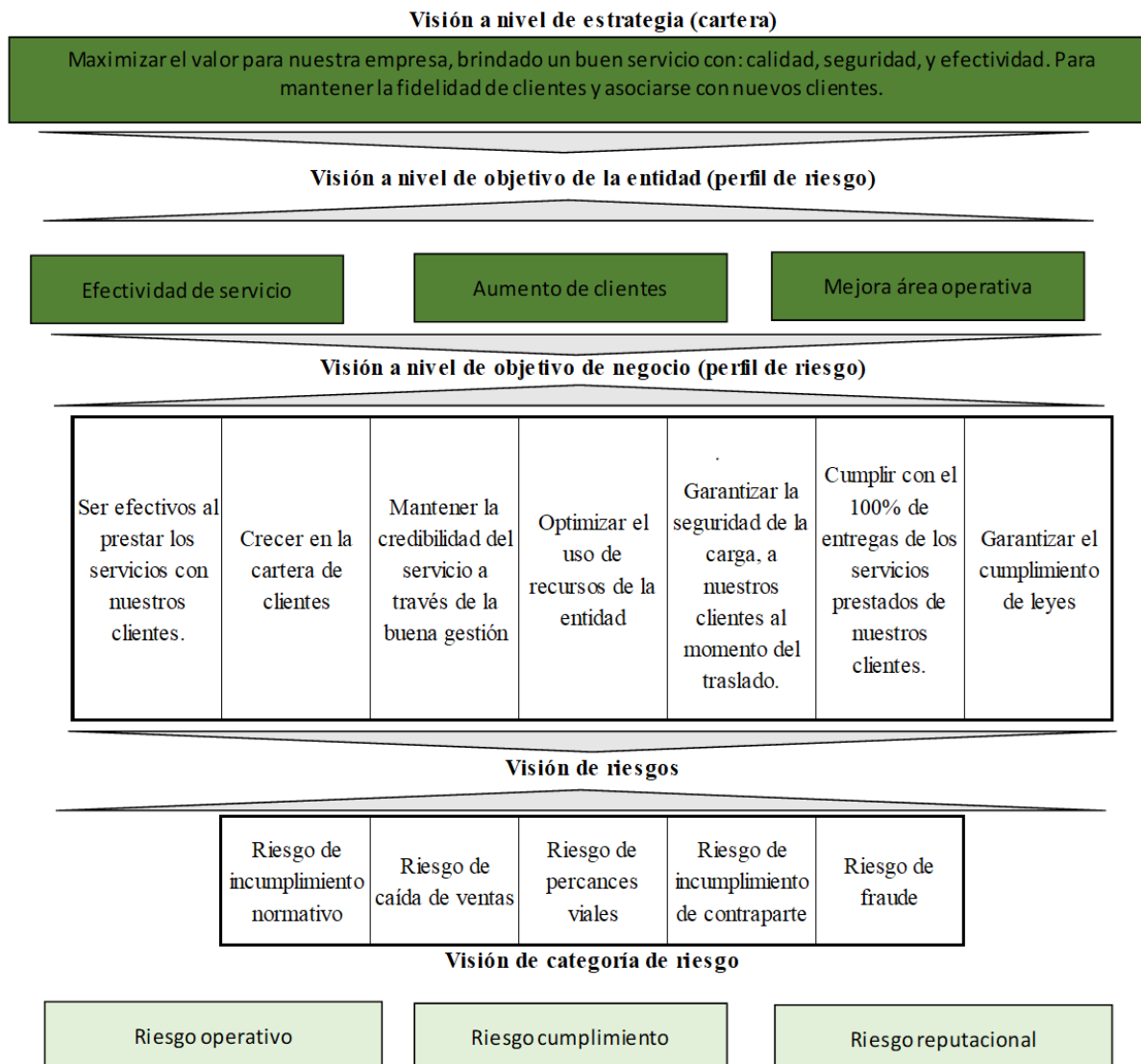
Clasificación de nivel	Descripción del nivel de contribución	Valor
Alto	El proceso aporta de manera fundamental al cumplimiento del objetivo estratégico	3
Medio	El proceso aporta de manera importante al cumplimiento del objetivo estratégico	2
Bajo	El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del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

TABLA 10 Visión a nivel de portafolios

PROCESOS	SUB PROCESOS	ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
Ventas	Solicitud o cotización de servicio del cliente	Aceptación del cliente	Revisar la documentación de manera adecuada	Documentación errónea por parte del cliente
				Factura con monto erróneo
				Declaración de mercancía (DUCA) no se realizó correctamente
	Contrato de prestación de servicio	Contrato de prestación de servicio	Obtener contratos que cumplan todas las formalidades legales	Mercancía no coincide con la especificada en la factura
				Pesaje incorrecto de mercancía
		Pagos periódicos del servicio prestado	Generar información oportuna para generación de pagos de los clientes	Pérdida de cliente por no brindar un servicio con los precios de mercado actuales
				Cliente no entregue el anticipo en el tiempo acordado
	Entrega mercadería	Preparación vehículo	Revisar mecánicamente el estado del vehículo	Que el cliente no paguen el complemento del servicio prestado
		Carga de Mercadería	Cumplir con las entregas en los plazos establecidos en el contrato	Omisión de revisión del vehículo
		Traslado de Mercadería		Percance vial-Desperfecto mecánico
Descarga de Mercadería		Que no coloquen el sello de garantía en el furgón. Robo- Hurto por terceros. Ingreso de mercancía Ilícito al furgón.		
Recursos Humanos	Selección Personal	Prueba de manejo	Verificar la experiencia y habilidades requeridas	Infracciones de tránsito. Pérdida de clientes por no ser eficientes en las entregas. Pérdida de cliente por traslado de ilícitos
	Remuneración	Asistencia	Mantener el control de la asistencia del personal	
	Capacitación	Programación	Formular planes de capacitación que aseguren el buen funcionamiento del trabajo	
		Ejecución	Administrar y asegurar la adecuada calidad de la capacitación	

s

Figura 8 Visión del riesgo a nivel de cartera.



3.3.1.16 Análisis de final.

Posterior al desarrollo del caso práctico se procedió a establecer la situación final de la empresa en la cual se obtiene que:

- La falta de controles internos en la entidad es un problema grave, ya que implica una falta de supervisión y seguimiento de las operaciones, lo que aumenta el riesgo de incidentes y la posibilidad de incumplir con las normativas vigentes; esto puede tener consecuencias legales y financieras para la entidad, así como afectar su reputación y la confianza de sus clientes.
- La falta de enumeración de inventario asignado a propiedad, planta y equipo es un riesgo inherente, con alta probabilidad e impacto, es decir que este riesgo ocurre seguido y el control interno que tiene la empresa es deficiente.
- Otro riesgo relevante es la falta de póliza de seguro de activos de propiedad, planta y equipo, las cuales la empresa no posee y este afecta a la entidad sujeta de estudio por posibles casos fortuitos que puedan ocurrir y sean causales de riesgos.
- Se determinó que la falta de actualización al realizar el pago de planillas es un riesgo inherente ya que el pago se realiza en efectivo y no por medio de la planilla este control es importante, ya que tiene que ver con el efectivo de la entidad.
- Además de los riesgos operativos, se deben identificar y evaluar los riesgos de cumplimiento relacionados con las normativas y regulaciones que deben cumplirse en la actividad de transporte pesado; esto incluye aspectos como los permisos y licencias necesarios, los límites de carga y velocidad, entre otros.

Conclusiones:

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

- En la entidad objeto de estudio, la falta de implementación de controles incrementa los riesgos operativos y de cumplimiento, lo que aumenta la probabilidad de incidentes y pérdidas para la entidad.
- En la entidad objeto de estudio la falta de identificación y evaluación de las operaciones y el incumplimiento de estas, ponen en riesgo la continuidad y sostenibilidad de la entidad, así como la falta de control con las regulaciones y normativas aplicables.
- En la entidad objeto de estudio es necesario establecer un marco de gestión de riesgos sólido y alineado con los objetos de la entidad, que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos operativos y de cumplimiento de manera efectiva.
- En la entidad objeto de estudio debe ser clave la implementación de controles internos adecuados y la capacitación del personal en materia de gestión de riesgos y cumplimiento, ya que son aspectos claves para evitar y minimizar los riesgos asociados.
- En la entidad objeto de estudio son necesarias la revisión periódica de los riesgos para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y garantizar la eficacia de las implementadas.

Recomendaciones.

Basado en el tema de identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento de la entidad objeto de estudio, a continuación, se presentan algunas recomendaciones:

- Implementar un enfoque integral de gestión de riesgos: Es importante que la entidad adopte un enfoque integral de gestión de riesgos, siguiendo los principios y componentes del COSO ERM, esto implica establecer una estructura de gestión de riesgos clara, definir roles y responsabilidades, y promover una cultura de gestión de riesgos en toda la organización.
- Realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos operativos y de cumplimiento: La entidad debe llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos operativos y de cumplimiento asociados a su actividad de transporte pesado, esto implica identificar los riesgos específicos que podrían afectar la operación y el cumplimiento normativo, así como evaluar su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Establecer controles internos efectivos: Con base en la evaluación de riesgos, la entidad debe establecer controles internos efectivos para mitigar los riesgos identificados. Estos controles deben ser diseñados de acuerdo con las mejores prácticas y estándares de la industria, y deben ser monitoreados y evaluados de forma regular para asegurar su efectividad.
- Implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo: Dado que la entidad presta servicios de transporte pesado, es importante que cuente con un sistema de gestión de cumplimiento normativo robusto. Esto implica identificar y cumplir con todas las regulaciones y normativas aplicables al transporte pesado, así como establecer mecanismos de monitoreo y control para asegurar el cumplimiento continuo.

- Capacitar al personal en gestión de riesgos y cumplimiento: Es fundamental que la entidad brinde capacitación y formación adecuada a su personal en temas de gestión de riesgos y cumplimiento normativo, esto ayudará a crear conciencia sobre la importancia de la gestión de riesgos y fomentará una cultura de cumplimiento en la entidad.

Bibliografía

- Alas, A. (17 de marzo de 2023). *Viceministerio de Transporte incrementa controles para el transporte de carga*. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de Diario El Salvador: <https://diarioelsalvador.com/viceministerio-de-transporte-incrementa-controles-para-el-transporte-de-carga/339098/>
- Carpio, D. (27 de febrero de 2022). *Traileros y camioneros protagonizan 128 accidentes de tránsito cada mes*. Recuperado el 21 de abril de 2023, de Diario El Salvador: <https://diarioelsalvador.com/traileros-y-camioneros-protagonizan-128-accidentes-de-transito-cada-mes/195391/>
- ISO 45001. (2018).
- *Normas para la Gestión del Riesgo Operacional NPB4-47, art. 4 literal c*. (2011).
- *Normas para la Gestión del Riesgo Operacional NPB4-50 art. 1 inciso segundo*. (2011).
- *Normas para la Gestión Operacional NPB4-50*. (s.f.).
- *Reglamento de transporte terrestre de carga*. (1995). San Salvador.
- Auditool (17 de diciembre de 2020) *¿Qué es el apetito de riesgo? Lo que todo auditor debe conocer* www.auditool.org
- *Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna*. (MIPP)
- *Coso ERM*.
- *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)*
- *Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)*
- *Código de Comercio*
- *Ley de Simplificación Aduanera*
- *Reglamento Centroamericano sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre*
- *Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras (LEPSIA)*
- *Ley de Procedimientos Administrativo*

Anexos.



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



“IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE CUMPLIMIENTO EN UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIO DE TRANSPORTE PESADO EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, SAN SALVADOR”

Dirigido: Gerente encargado de la entidad objeto de estudio

Objetivo: Recopilar información mediante una entrevista dirigida al gerente encargado de la entidad objeto de estudio, para identificar las necesidades y carencias en la falta de aplicación de una gestión de riesgos y el desarrollo de la implementación de controles internos.

Propósito: Contribuir con la gerencia en la identificación y evaluación de riesgos operativos y de cumplimiento para la adecuada elaboración de gestión de riesgos.

1- ¿Cuáles son los objetivos propuestos de la entidad?

R/ Brindar el mejor servicio en Transporte de Carga.

2- ¿Cómo supervisa la entidad el cumplimiento de sus objetivos?

R/ Mediante constantes revisiones y evaluaciones tanto de los equipos como del personal.

3- ¿La entidad cuenta con un área de control interno que supervise el área operativa?

R/ No cuenta como área directa, pero esta función la desempeña el Gerente Administrativo.

4- ¿En qué medida se ven afectados por no contar con un área de encargada de la gestión de riesgos operativos?

R/ Serian riesgos mínimos a pesar de la carga de trabajo.

5- ¿Cuál es el proceso de selección y capacitación de los conductores de los vehículos de transporte pesado?

R/ El proceso comienza con los documentos del conductor que se encuentren en reglas, se solicita las constancias de Trabajos anteriores y antecedentes penales y constancias policiales, además de realizar las pruebas de manejo.

6- ¿Cómo se lleva a cabo un mantenimiento preventivo y regular de los vehículos de transporte pesado?

R/ Cada vez que regresa hay revisiones mecánicas para detectar cualquier falla y controles de cambios de presas por su vida útil.

7- ¿Qué medidas se han tomado para prevenir accidentes y mejorar la seguridad en el transporte de carga?

R/ Incrementar las revisiones y controles mecánicos.

8- ¿Cuál es el procedimiento para tratar los incidentes de robos que han ocurrido en el pasado, y qué medidas se han implementado para mitigar esta vulnerabilidad?

R/ Instalación de equipo video vigilancia y control de ingresos.

9- ¿Cuál es el plan de contingencia en caso de que ocurra un incidente grave, como un accidente importante o un robo significativo de mercadería?

R/ Crear un plan o manual para evitar estos riesgos.

10- ¿Cómo se gestiona el cumplimiento de las regulaciones aduaneras y qué controles se aplican para evitar atrasos en aduanas?

R/ Se entrega documentación ya revisada y compleja para realizar la gestión aduanera.

11- ¿Cómo se monitorea el rendimiento de los conductores de los vehículos de transporte pesado en términos de seguridad y cumplimiento de las regulaciones?

R/ Existe un manual de procedimientos el cual debe llenar el motorista por viaje, aparte el monitoreo que realizas por medio de la unidad de GPS.

12- ¿Qué sistemas de tecnología y seguimiento se utilizan para supervisar la ubicación y el estado de las mercancías durante el transporte?

R/ Por medio del GPS.

13- ¿Qué medidas se han adoptado para asegurar que los clientes entreguen mercadería de manera segura y adecuada para su transporte?

R/ La supervisión del conductor al momento de cargar, con la vigilancia.

14- En casos en los que los clientes hayan tenido pérdidas significativas debido a problemas de transporte. ¿qué acciones se tomaron para resolver estos problemas y evitar que se repitan?

R/ No hemos tenido ningún caso.

15- ¿Existe algún seguro o cobertura específica para mitigar los riesgos relacionados con la actividad de transporte pesado?

R/ Existe seguro de vehículos.

16- ¿Considera necesario la implementación de los servicios de consultoría para la identificación y evaluación de riesgos?

R/ Si es necesario.

Componente 1 – Gobierno y Cultura

Según el Marco COSO ERM 2017: el componente de gobierno y cultura forman juntos una base para el resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. El gobierno establece el tono de la entidad, reforzando la importancia de la gestión integral del riesgo y estableciendo las responsabilidades de supervisión para ello. La cultura se refleja en el proceso de toma de decisiones.

Para obtener una evaluación de útil sobre Gobierno y Cultura, se realizó un cuestionario asociado a cada uno de los principios que están contemplados en este componente de una gestión de riesgos eficaz.

Principios	Puntos de reflexión	CUMPLE		Observaciones
		SI (X)	NO (X)	
1. Supervisión de riesgos a través del consejo de administración	¿El administrador recibe formación personalizada para cumplir con sus deberes de supervisión de la gestión de riesgos?		X	
	¿Existe una política de gestión de riesgos, aprobada por la administración, donde se establecen los principales roles, responsabilidades y competencias?		X	
2. Establece estructuras operativas	¿Existe una función de gestión de riesgos en la entidad?	X		Realizada de manera empírica en base a los conocimientos mismos y experiencias.
	¿La compañía ha articulado un marco formal de gestión de riesgos?		X	
3. Define la cultura deseada	¿Existe un Código Ético en la entidad objeto de estudio?	X		

4. Demuestra compromiso con los valores clave	¿Se ponen a disposición del conocimiento público, tanto interno como externo, los principales valores de la compañía?	X		
	¿Demuestra la gerencia administrativa, con su comportamiento, su compromiso con los valores de la compañía?	X		
	¿Demuestra la gerencia administrativa, con su comportamiento, su compromiso con ERM?		X	
	¿La gerencia administrativa promueve activamente la cultura de gestión de riesgos entre el personal de sus áreas de responsabilidad?		X	
	¿El proceso de incorporación de nuevos empleados incorpora culturización sobre riesgos?		X	Solamente mediante una prueba de manejo realizada.
	¿Se realizan mediciones / evaluaciones de forma regular sobre el nivel de cultura de riesgos entre los empleados?		X	
5. Atrae, desarrolla, y retiene a profesionales capacitados	¿Existe un programa de capacitación de riesgos al personal?		X	
	¿Existe una política de la compañía, soportando su compromiso con el desarrollo de los empleados, un sistema de compensación justo, la diversidad y el respeto de los derechos humanos?		X	

Componente 2 - Estrategia y Definición de Objetivos

Según define el Marco COSO ERM 2017, “la gestión de riesgos corporativos se encuentra integrada en la planificación estratégica de la entidad mediante el proceso de establecimiento de la estrategia y el establecimiento de objetivos. Con un entendimiento del contexto del negocio, la compañía puede obtener una visión general de los factores internos y externos y sus efectos sobre el riesgo. Una compañía establece su apetito de riesgo de manera conjunta con su estrategia. Los objetivos de negocio permiten poner en práctica la estrategia y dar forma a las prioridades y operaciones diarias de la entidad”.

Principios	Puntos de reflexión	CUMPLE		Observaciones
		SI (X)	NO (X)	
6. Analiza el contexto empresarial	¿Existe un Plan estratégico aprobado por el consejo de administración?		X	
	¿El inventario de riesgos refleja los factores internos y externos que puedan repercutir sobre los objetivos de la compañía	X		
	¿Se analiza de forma sistemática la información externa para identificar los cambios relevantes en el contexto del negocio e identificar riesgos emergentes?		X	
	¿Se analiza de forma sistemática la información interna para identificar los cambios relevantes en el contexto de negocio e identificar riesgos emergentes?		X	
7. Define el apetito de riesgo	¿Existe una "declaración del apetito de riesgo" adecuadamente formalizada?		X	
	· ¿Se considera el apetito de riesgo en los procesos de toma de decisiones?		X	
	¿Se monitoriza activamente el cumplimiento con el apetito de riesgo?		X	
8. Evalúa estrategias alternativas	¿La estrategia de la compañía está alineada con su misión, visión y valores?	X		
	¿Se evalúan estrategias alternativas, analizando los riesgos y oportunidades asociados basándose en metodologías probadas (ej.: técnicas estadísticas, matrices de correlaciones, etc.)?		X	
9. Formula objetivos de negocio	¿Los objetivos estratégicos de la compañía están alineados con el apetito de riesgo establecido?		X	
	¿Los objetivos estratégicos son desarrollados en objetivos de operaciones y de cumplimiento?	X		
	¿Se definen y actualizan los niveles de tolerancia al riesgo para todos los riesgos clave?		X	
	¿Se consideran los niveles de tolerancia al riesgo en los procesos de toma de decisiones?		X	
	¿Se monitoriza activamente el cumplimiento con los niveles de tolerancia al riesgo?		X	

Componente 3 – Desempeño

Según el Marco COSO ERM 2017, “una compañía identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar a la habilidad de la entidad de cumplir su estrategia y alcanzar sus objetivos de negocio. Como parte de ese proceso, la compañía prioriza los riesgos de acuerdo con la severidad que presentan y considerando su apetito de riesgo. En base a esto, la compañía selecciona la respuesta al riesgo y supervisa el desempeño para el cambio. En este sentido, desarrolla una visión de cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido durante el proceso de consecución de su estrategia y de sus objetivos de negocio”.

Principios	Puntos de reflexión	CUMPLE		Observaciones
		SI (X)	NO (X)	
10. Identifica el riesgo	¿Existen procesos para identificar sistemáticamente los principales riesgos y oportunidades que repercuten en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio?		X	
	¿Se identifican y evalúan los riesgos periódicamente, al menos con carácter anual?	X		
11. Evalúa la gravedad del riesgo	¿Se evalúa el impacto y probabilidad de los riesgos identificados?		X	
	¿Se considera el impacto reputacional de los riesgos?	X		
12. Prioriza riesgos	¿Los riesgos se priorizan en base a su impacto y probabilidad de ocurrencia?		X	
	¿Los riesgos se representan en un mapa de riesgos (mapa de calor) que habilita su priorización?		X	
13. Implementa respuestas ante los riesgos	¿Se definen planes para gestionar todos los riesgos identificados (aceptar, evitar, mitigar, o transferir)?		X	
14. Desarrolla una visión a nivel de cartera	¿Existe un inventario de riesgos centralizado a nivel de unidad de negocios?		X	
	¿Existe un inventario de riesgos centralizado a nivel de unidad de la entidad?		X	