

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“RELACION ENTRE LA GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS Y EL
CONTROL INTERNO SEGÚN EL INFORME COSO II Y SUS BENEFICIOS
PARA UNA COMPAÑÍA GUATEMALTECA QUE COMERCIALIZA EQUIPO
DE SEGURIDAD BANCARIO”**

TESIS

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

POR

MARIA TERESA OSORIO TUM

PREVIO A EXAMEN PRIVADO DE TESIS PARA CONFERÍRSEME EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS**

AREA MATEMÁTICA-ESTADISTICA	Lic. Felipe Hernández Sincal
AREA CONTABILIDAD	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
AREA AUDITORÍA	Lic. Erick Roberto Flores López

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
EXAMINADOR	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
SECRETARIO	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado

Guatemala, 27 de Agosto de 2012

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho:

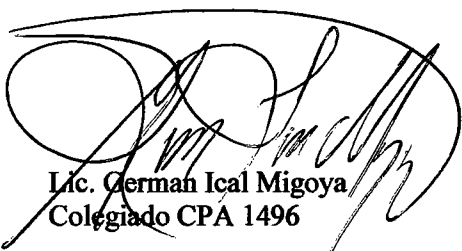
Respetable Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con relación a la designación que se me fue otorgada para asesorar a la señorita **María Teresa Osorio Tum**, con carné estudiantil No. **2002-13341**, en su trabajo de tesis denominado **“RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y EL CONTROL INTERNO SEGÚN EL INFORME COSO II Y SUS BENEFICIOS PARA UNA COMPAÑÍA GUATEMALTECA QUE COMERCIALIZA EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO.”** con el fin de poder sustentar su discusión en el Examen Privado de Tesis.

Después de haber revisado el trabajo en mención, he observado que el mismo reúne los requisitos que las normas universitarias exigen, considerando que el mismo se constituye en un aporte importante para los estudiantes de las Ciencias Económicas.

Por lo anterior, me permito recomendar el trabajo de desarrollado por la señorita Osorio para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a optar por el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular,



Lic. German Ical Migoya
Colegiado CPA 1496

German Ical Migoya
Colegiado CPA-1496



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 335-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y EL CONTROL INTERNO SEGÚN EL INFORME COSO II Y SUS BENEFICIOS PARA UNA COMPAÑÍA GUATEMALTECA QUE COMERCIALIZA EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARÍA TERESA OSORIO TUM, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
OSORIO TUM

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por ser la fuente de vida eterna.

A MIS PADRES

A mi padre Timoteo Osorio Tecú y Angelina Tum de Osorio por ser los ángeles materializados aquí en la tierra que Dios me ha regalado y a los que admiro por cada uno de sus sacrificios y desvelos. Gracias amados padres por sus consejos, amor y su apoyo incondicional cada día de su vida. Que Dios los bendiga.

A MI HIJA

Fátima Sophía, por ser mi gran amor, mi fortaleza y la luz que ilumina mi vida. Te amo mi princesa.

A MIS HERMANOS

Juan Pablo, Jessica, Blanca, Antonieta y Oscar a los que amo y que siempre me apoyaron y animaron a seguir adelante.

A MIS AMIGOS

A mis queridos amigos y casi hermanos Verónica, Sully, Francisco, Amanda, Fabiola, Eleazar, Alejandra, Mariela, Julio, Mauricio y Nora de quienes he recibido ese gran regalo de la amistad.

A LA USAC

Por darme el honor de egresar de esta casa de estudios

A MI ASESOR Y SUPERVISOR DE TESIS

Licenciados Jorge Trujillo y Germán Ical. Por su guía consejo y apoyo en el desarrollo de esta tesis.

CON ESPECIAL APRECIO A

Ing. Roberto Betancourt, D.Mary, Dr. Tejada, Orlando, Wilfredo C., WGE, LEM., Carlos M., Martha Lorena, Dr. Tejada, Vicky, Ruth y Leonardo quienes han marcado mi vida y me han dado esa oportunidad de desarrollarme como persona y profesional.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Clasificación por sus dimensiones	2
1.1.2. Según su actividad económica o giro	2
1.2. Empresa comercial	2
1.2.1. Objetivos de la empresa comercial	2
1.2.1.1. Objetivo inmediato	3
1.2.1.2. Objetivo mediato	3
1.3. Elementos que forman una empresa	4
1.3.1. Elemento humano	4
1.3.2. Elemento material	5
1.4. Características de la empresa comercial	6
1.5. Empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario	6
1.6. Competencia de mercado empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario	7
1.7. Legislación aplicable	8
1.7.1. Código de Comercio (Decreto Número 2-70 y sus Reformas)	8
1.7.2. Código de Trabajo (Decreto Número 1441 y sus Reformas)	8
1.7.3. Código Tributario (Decreto Número 6-91 y sus Reformas)	8
1.7.4. Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto Número 20-2006)	9

1.7.5.	Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92 y sus Reformas)	10
1.7.6.	Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008)	10
1.7.7.	Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto Número 37-92)	11
1.7.8.	Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto Número 26-92 y sus Reformas)	11
1.7.9.	Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social I.G.S.S. (Decreto Número 295)	12
1.7.10.	Ley de Propiedad Industrial, Decreto 57- 2000 del Congreso de la República	12
1.7.11.	Impuesto Único sobre Inmuebles - IUSI -(Decreto 15-98)	13

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO I

2.1.	Generalidades del control interno	14
2.1.1.	Informe COSO	14
2.1.2.	Definición de control interno	15
2.2.	Propósito del control interno	16
2.3.	Limitaciones del control interno	16
2.4.	Importancia del control interno	17
2.5.	Componentes del control interno	18
2.5.1.	Entorno de control o ambiente de control	19
2.5.2.	Evaluación de riesgos	23
2.5.3.	Actividades de control	28
2.5.4.	Tipos de actividades de control	29
2.5.5.	Sistema de información, incluyendo los procesos relacionados del negocio relevante a la información financiera y la comunicación	31
2.5.6.	Supervisión	33

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE RIESGOS SEGÚN COSO II

3.1.	COSO II (Control de Riesgos Corporativos)	37
3.1.1.	Incertidumbre	37
3.1.2.	Valor creado por la administración para tratar efectivamente la incertidumbre	38
3.2.	Componentes gestión de riesgos corporativos - COSO II	38
3.2.1.	Relación entre objetivos y componentes	39
3.2.1.1.	Ambiente interno	40
3.2.1.2.	Elementos claves del componente No. 1	41
3.2.1.3.	Filosofía de la gestión de riesgos	41
3.2.1.4.	Cultura de riesgos	42
3.2.1.5.	Consejo de administración/dirección	43
3.2.1.6.	Integridad y valores éticos	44
3.2.1.7.	Compromiso de competencia	45
3.2.1.8.	Estructura organizativa	46
3.2.1.9.	Asignación de autoridad y responsabilidad	46
3.2.1.10.	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	47
3.2.2.	Establecimientos de objetivos	48
3.2.2.1.	Objetivos estratégicos	49
3.2.2.1.1.	Objetivos relacionados	49
3.2.2.2.	Objetivos operativos	49
3.2.2.3.	Objetivos de información	50
3.2.2.4.	Objetivos de cumplimiento	50
3.2.2.5.	Sobreposición de objetivos	51
3.2.2.6.	Consecución de objetivos	51
3.2.2.7.	Objetivos seleccionados	52
3.2.2.8.	Riesgo aceptado	52
3.2.2.9.	Tolerancia al riesgo	52

3.2.3.	Identificación de eventos	53
3.2.3.1.	Factores influyentes	54
3.2.3.2.	Técnicas de identificación de eventos	56
3.2.4.	Evaluación de riesgos	59
3.2.4.1	Riesgo inherente y riesgo residual	60
3.2.4.2	Técnicas de evaluación del riesgo	60
3.2.5.	Respuesta a los riesgos	61
3.2.6.	Actividades de control	64
3.2.6.1.	Tipos de actividades de control	64
3.2.6.1.1.	Controles sobre los sistemas de información	64
3.2.7.	Información y comunicación	66
3.2.7.1.	Calidad de la información	68
3.2.7.2.	Comunicación	68
3.2.8.	Supervisión o monitoreo	70
3.2.8.1.	Alcance y frecuencia	72
3.2.8.2.	Proceso de evaluación	73
3.2.8.3.	Metodología	74
3.2.8.4.	Documentación	74
3.2.8.5.	Información de deficiencias	75
3.2.8.5.1	Fuentes de información	75
3.3.	Limitaciones de los riesgos corporativos	76
3.4.	Relación gestión de riesgos corporativos y control interno (Marco Integrado)	78
3.4.1.	Relación en las categorías de objetivos	78
3.4.2.	Relación en la perspectiva de cartera de riesgo	79
3.4.3.	Relación entre los componentes (Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado)	79
3.4.4.	Ambiente interno	80
3.4.5.	Identificación de eventos	80

3.4.6.	Evaluación de riesgos	81
3.4.7.	Respuestas a los riesgos	82
3.4.8.	Actividades de control	82
3.4.9.	Información y comunicación	83
3.4.10.	Supervisión	83
3.5.	Roles y responsabilidades	84
3.6	Control interno de la información financiera, guía para pequeñas empresas cotizadas – COSO III -	83
3.6.1.	Principios para lograr un control interno eficaz sobre la información financiera	86

CAPÍTULO IV

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y EL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO II, Y SUS BENEFICIOS PARA UNA COMPAÑÍA GUATEMALTECA QUE COMERCIALIZA EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO

4.1.	Antecedentes históricos empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario	89
4.2	Gestión de riesgo, empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario	90
4.2.1.	Estructura Organizacional de la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario	91
4.3	Ambiente interno, comercializadora de equipo de seguridad bancario	104
4.3.1.	Comunicación de la visión y misión al personal	105
4.4	Establecimiento de objetivos y matriz de evaluación de riesgos	108
4.4.1.	Probabilidad de impacto del riesgo	109
4.4.2.	Objetivo y riesgo asociado	109
4.5.	Evaluación de los controles	118

4.5.1.	Prueba de funcionamiento de los controles	124
4.5.2.	Respuesta de los riesgos	141
4.5.3.	Respuesta al riesgo - Plan de acción	147
4.5.3.1.	Plan de acción área de recursos humanos	148
4.5.3.2.	Plan de acción tecnología	150
CONCLUSIONES		151
RECOMENDACIONES		153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		154
ANEXO		156

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA		PÁGINA
No.		
1	Matriz tridimensional componentes COSO I	18
2	Premisa de incertidumbre y valor	37
3	Matriz tridimensional componente COSO II	39
4	Ambiente Interno	40
5	Establecimiento de objetivos	48
6	Identificación de eventos	54
7	Evaluación de riesgos	60
8	Respuesta al riesgo	61
9	Actividades de control	64
10	Información y comunicación	67
11	Monitoreo	71

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.		PÁGINA
1	Atributo evaluado en la encuesta de cultura de riesgos	42
2	Relación entre misión, objetivo, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo	53
3	Mecanismo de identificación de eventos	59
4	Técnicas de evaluación del riesgo	61
5	Respuesta al riesgo según tipos posibles	63
6	Respuesta al riesgo y actividades de control	66
7	Medios de Comunicación	70
8	Supervisión	77
9	Relación entre categorías y objetivos - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	78
10	Relación en la perspectiva de cartera de riesgo - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	79
11	Relación ambiente interno – (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	80
12	Relación en identificación de eventos - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	81
13	Relación en evaluación de riesgos - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	81
14	Relación respuesta a los riesgos - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	82
15	Relación actividades de control - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	82
16	Relación información y comunicación - (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)	83

17	Relación supervisión – (Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos)
----	---

ÍNDICE CASO PRÁCTICO

GRÁFICA No.		PÁGINA
1	Organigrama de la Compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario, S.A.	92
2	Mapa de calor	108
CUADRO No.		PÁGINA
1	Identificación de riesgos – Información general de la Compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario, S.A.	95
2	Ambiente de control - Compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario, S.A.	105
3	Probabilidad e impacto del riesgo	108
4	Relación de objetivos de la compañía y riesgo asociado	110
5	Tipos de Control	118
6	Efectividad de los controles	119
7	Matriz de evaluación de controles de la compañía	120
8	Plan funcionamiento del control CTI04-06	124
9	Prueba de funcionamiento del control CTI04-06	125
10	Plan funcionamiento del control CTS03	126
11	Prueba funcionamiento de control CTS03	128
12	Plan funcionamiento del control CCC03	130
13	Prueba funcionamiento del control CCC03	131
14	Plan funcionamiento del control CDI02	132
15	Prueba funcionamiento del control CDI02	134

16	Plan funcionamiento del control CCP01	135
17	Prueba funcionamiento del control CCP01	136
18	Plan funcionamiento del control CAF01	137
19	Prueba funcionamiento del control CAF01	139
20	Conceptos tipos de respuesta a riesgo identificado	140
21	Tipos de respuesta al riesgo identificado	141
22	Matriz respuesta a riesgos identificados	142
23	Plan de acción recursos humanos	147
24	Plan de acción recursos humanos	148
25	Plan de acción recursos humanos	149
26	Plan de acción Tecnología de la Información	150

INTRODUCCIÓN

La constante necesidad de las empresas de pertenecer a este mundo globalizado hace que tengan que cubrir una serie de requisitos, normas o regulaciones internas y externas que les exige estar al día en este mercado competitivo y así lograr desarrollarse, mantenerse y junto con ello alcanzar sus objetivos. Sin embargo, para que ellas logren alcanzar cada uno de sus objetivos, deben tener bien clara su visión y definida una misión para poder así disminuir cualquier tipo de riesgo que pueda hacer que las mismas en determinado momento no puedan seguir funcionando.

La constante evolución de las empresas en el mercado globalizado hace que la misma tenga la necesidad de implementar o fortalecer controles que mitiguen cualquier tipo de riesgos que puedan surgir durante el desarrollo de sus actividades. Los controles son importantes debido a que son acciones y mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos no deseados que ponen en riesgo a los activos de una compañía. También protege a las empresas y otro tipo organizaciones frente a posibles pérdidas y corrige las desviaciones que se presentan en el desarrollo normal de las actividades.

Un control interno adecuado es de gran importancia debido a que promueve la eficiencia y la productividad en las operaciones realizadas, a través de ella la administración de la empresa busca asegurar que los objetivos se alcancen, se cumplan con las tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de sus actividades económicas, financieras y administrativas.

La evaluación del control interno según criterios del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO I y COSO II) son temas de actualidad y de suma importancia, por lo cual a través de este estudio se desea colocar a disposición de las empresas, una herramienta que les permita a través de la aplicación de cada uno de

sus componentes aprovechar oportunidades, disminuir sus riesgos y alcanzar sus objetivos.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo de investigación son: Relacionar la Gestión de Riesgos Corporativos y el Control Interno según el Informe COSO II y sus beneficios para una compañía guatemalteca que comercializa Equipo de Seguridad Bancario. Asimismo dar a conocer la actividad de la compañía, su función principal en el comercio guatemalteco así como su organización interna y externa; analizar la estructura de control interno según COSO I y COSO II de la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario y cómo interactúan los componentes en la realidad peculiar de dicha institución; evaluar los riesgos de la compañía y desarrollar estrategias para manejarlos y mitigarlos utilizando recursos gerenciales; e identificar cuáles son los beneficios que la Compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario adquiere al contar con un Marco de Control Interno según Coso I y Coso II.

A través de la aplicación del método científico (indagatoria, demostrativa y expositiva), y apoyándose de teorías aplicadas a la práctica humana demostrándose así la veracidad de las mismas, y el apoyo de los métodos analítico y deductivo, con el uso de las técnicas siguientes: estudio general, recopilación y análisis de la información, inspección y observación.

Esta tesis está dividida en 4 capítulos cuyo contenido se describe brevemente a continuación: En el capítulo I “Empresa”, se desarrolla todo lo relacionado a la empresa, como son: clasificación objetivos, elementos que la conforman, características, estructura organizacional así como la legislación aplicable a la empresa.

En el capítulo II “Estructura del Control Interno según COSO I, se describen las generalidades del control interno, sus características, importancia, componentes y las

funciones y responsabilidades de los miembros de una organización sobre el control interno.

En el capítulo III “Gestión de Riesgos según COSO II”, se describe de manera general los componentes del control interno, haciendo un énfasis en los objetivos y en la gestión del riesgo. Además, en este capítulo se incluye la relación entre el marco de control interno y la gestión de riesgos corporativos. Este capítulo muestra el nuevo enfoque de COSO y no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Por último en el capítulo IV “Relación entre la Gestión de Riesgos Corporativos y el Control Interno según el Informe Coso II y sus beneficios para una compañía que comercializa equipo de seguridad bancario” se desarrolla el caso práctico el cual es fundamental en la investigación, en el mismo se hace un entendimiento de la entidad, una evaluación de su control interno, y una matriz de riesgos y se gestionan los riesgos de acuerdo a lo relacionando con los componentes del COSO II.

Para finalizar, se mencionan las conclusiones y recomendaciones, se detalla la Referencia Bibliográfica y los anexos. En las conclusiones, se resalta la afirmación de la hipótesis planteada en el plan de investigación, así como el logro de los objetivos generales y específicos de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO

1.1. Empresa

“Es una entidad económica-administrativa y social en la que se unen trabajo, bienes y capital para generar a su vez bienes y/o servicios que contribuyan al logro de los objetivos preestablecidos.” (7:16)

Empresa comercial, es una entidad organizada de acuerdo a las normas y leyes establecidas, en el lugar donde se constituyen, se dedican a promover la productividad y el desarrollo de la región donde se forman, y a maximizar las utilidades, que es la diferencia entre ingresos y costos. Dedicándose a negociar comprando y vendiendo productos, ofreciendo bienes o productos que son demandados y adquiridos por las personas o familias que acuden al mercado de bienes dando origen así al llamado flujo real de bienes y servicios.

En líneas generales, el término empresa se refiere típicamente a la creación y elaboración de valores económicos en la sociedad. Normalmente se utiliza este término para aplicarlo al sector privado (no estatal) de la economía, cuyo propósito principal es suministrar bienes y servicios a sus clientes a un precio determinado.

Agustín Reyes Ponce indica que “el aspecto económico es fundamental para definir a la empresa exponiendo que la empresa es la unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”. (7:18)

El Código de Comercio en el artículo 655, toma en consideración esta figura, al preceptuar que empresa mercantil es: “el conjunto de trabajo, de elementos materiales y

de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios”.

1.1.1. Clasificación por sus dimensiones

El criterio comúnmente utilizado en la clasificación de las empresas por su dimensión es por el número de trabajadores contratados por la misma.

- ***Empresas Pequeñas.*** Son las empresas que tienen un número reducido de empleados, que tienen menos de 50 personas.
- ***Empresas Medianas.*** Son las empresas de tamaño intermedio y de razonable volumen de recursos, constituidas por un número de 50 a 500 empleados aproximadamente.
- ***Empresas Grandes.*** Son aquellas empresas que ocupan de 501 empleados en adelante.

1.1.2. Según su actividad económica o giro

“Según su actividad económica o giro las empresas se clasifican en empresas agrícolas, industriales, comerciales, financieras y de servicios.” (7:32)

1.2. Empresa Comercial

Para efectos de la presente investigación las empresas comerciales son las que se dedican a la compra-venta de bienes y servicios con el objetivo de obtener utilidades y el máximo beneficio en el desarrollo de sus operaciones.

1.2.1. Objetivos de la Empresa Comercial

Los objetivos son puntos de referencia que ordenan los esfuerzos de la empresa y coordinan la actividad de sus empleados. Por tanto, el primer paso en la planificación es

el establecimiento de los objetivos bien definidos, que permitan orientar el esfuerzo común hacia una meta fija.

1.2.1.1. Objetivo Inmediato

Es la producción de bienes y servicios para un mercado. En efecto, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este objetivo directo, independientemente del fin que se pretenda llenar con esa producción.

1.2.1.2. Objetivo Mediato

Esto supone analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. De aquí se deriva una distinción entre los objetivos de una empresa pública y una privada la cual es la siguiente:

- ***Empresa Privada.*** Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Se habla de un beneficio económico más bien que de “utilidades”, para comprender todos los casos, atendiendo sólo la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene. También se ha señalado que esto no puede obtenerse si la producción o distribución de la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social, cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar. Este objetivo lo persiguen y lo establecen las diferentes modalidades que adquieren las empresas ya sean comerciales, industriales y de servicios siendo por naturaleza la obtención de utilidades justas y adecuadas, esto es básicamente lo que mueve a todo empresario privado a crear, mantener y desarrollar la empresa.
- ***Empresa Pública.*** Esta tiene como objetivo satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios. Esta contiene los mismos términos del caso anterior, pero cuyo orden ha sido invertido. La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya

planteado aún con base en pérdidas, porque el objetivo del Estado como empresario no puede ser obtener beneficios económicos, sino satisfacer necesidades de la población en general no haciendo distinciones.

1.3. Elementos que forman una empresa

“Toda empresa debe tener tres elementos mínimos para poder operar dentro de una sociedad y funcionar como unidad económica, con los cuales pueda alcanzar los objetivos fijados en la planeación estratégica, siendo entre otros” (11:133)

- a) Elemento Humano
- b) Elemento Material
- c) Sistemas

1.3.1. Elemento Humano

Es el elemento más importante y eminentemente activo en cualquier empresa, ya que sin él no existiría, y desde luego, el de máxima dignidad, esta conformado por el grupo de personas que integran la empresa y que se distribuyen dentro de la misma de acuerdo a la capacidad de cada una, entre estos se encuentran los siguientes:

- ***Obreros***. Son aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, estos se clasifican en calificados y no calificados, según tengan conocimiento o pericias especiales.
- ***Empleados***. Son aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos también con el nombre de trabajo de oficina, pueden ser también calificados o no calificados.
- ***Supervisores Inmediatos***. Son aquellos cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

- **Técnicos.** Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios; buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- **Altos Ejecutivos.** Son aquellas personas en quienes predomina la función administrativa y de ventas sobre la técnica.
- **Directores.** Son aquellas personas cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

1.3.2. Elemento Material

“El elemento material se refiere entre otros, a la infraestructura edificios e instalaciones que son necesarios para realizar la labor productiva, o almacenamiento del producto para su posterior distribución, que tiene por objeto multiplicar la capacidad del trabajo humano y el de los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria y contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa.”(11:153)

- **Materia Prima.** En su caso las empresas productivas las utilizan, y es lo que ha de salir transformado en producto: madera, hierro.
 - **Materias Auxiliares:** es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción o distribución, Ejemplo: combustibles, lubricantes y abrasivos; los productos terminados, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aún conveniencia, de no hacerlo, desde luego para tener, por ejemplo: un inventario a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

- **Dinero.** Al igual que los anteriores este elemento es muy importante ya que toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, y aquellos considerados como urgentes. Pero sobre todo la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un “Capital”, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.
- **Sistemas.** Estas son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas acciones, personas, o éstas con aquéllas.

1.4. Características de la Empresa Comercial

Las características de una empresa comercial se mencionan a continuación:

- La compra-venta de bienes y/o servicios a través de la cual se persigue obtener el beneficio máximo, o sea el lucro.
- La empresa se ha mencionado anteriormente debe poseer elementos humanos, materiales y sistemas que ayudan a alcanzar de los objetivos deseados y al mismo tiempo para la realización de los planes.
- La empresa tiene fines y objetivos, para la cual se plantea su visión y misión, para determinar los planes de trabajo y recursos financieros que va a necesitar para la ejecución de los mismos.
- Tiene una estructura organizacional adecuada para el logro de los objetivos.

1.5. Empresa Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario

Es una entidad legalmente constituida que se dedica a la compra y venta de equipo de seguridad el cual se distribuye a las instituciones bancarias y financieras del país. En Guatemala estas compañías cubren gran parte del sector financiero nacional como lo son bancos, aseguradoras, cooperativas y otras instituciones financieras, su fin principal es apoyar a estas instituciones en la adquisición de equipo que les garantice la seguridad de los bienes de sus clientes y los propios.

La mayoría de estas empresas importan productos de países como Italia, China, Japón, Suecia y Estados Unidos entre otros. Entre las marcas más reconocidas de estos productos se pueden mencionar Scan Coin, Sargent and Greenleaf, Accubanker, Italy Rapiscan, Kaba Mas y Glory, entre otros.

Entre los equipos que se importan y exportan se pueden mencionar los siguientes:

- Autobancos
- Bóvedas de seguridad
- Ventanillas especiales
- Exclusas
- Protectora de cheques
- Cajas de seguridad
- Detectora de billetes falsos
- Cajillas especiales
- Detectores de metales

1.6. Competencia de mercado empresa comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario

La comercialización del equipo de seguridad bancario ha tenido durante varios años demanda del sector financiero, esto debido a que se hace necesario proteger el capital de los clientes así como la seguridad física del personal y la comodidad para el cliente de poder realizar transacciones. En nuestro país según algunas investigaciones la seguridad es vulnerable y los constantes aumentos de delincuencia común, y del crimen organizado, han hecho que el sistema bancario se fortalezca, y se cree más demanda de los productos de seguridad bancario, lo que hace que a la vez aumente el número de oferentes, lo que crea competencia y hace que las comercializadoras de equipo de seguridad bancario, fortalezcan sus puntos de venta y de la misma manera el servicio que ofrece a sus clientes.

1.7. Legislación aplicable

Los registros contables de una empresa se enmarcan dentro de las especificaciones que establecen las leyes de nuestro país, a continuación se describen algunas disposiciones legales:

1.7.1. Código de Comercio (Decreto Número 2-70 y sus Reformas)

Las empresas organizadas como sociedades mercantiles deben regirse por las estipulaciones de la escritura social y por las del Código de Comercio, ya que éste norma lo referente al tipo de organización que se adopte así como los requisitos que se deben llenar. Asimismo estipula también la obligatoriedad que tienen las empresas de llevar su contabilidad en forma organizada, los libros contables y registros que tienen que operarse, los estados financieros que deben presentar, así como los documentos que deben soportar las operaciones y el tiempo que están obligados a conservarlos.

1.7.2. Código de Trabajo (Decreto Número 1441 y sus Reformas)

El Código de Trabajo norma todo lo referente con la relación laboral patrono-trabajador a la que se encuentra sujeta la empresa unidad de análisis, ya que, en éste se especifican todas las particularidades que se dan en esta relación, desde los contratos y pactos de trabajo, salarios mínimos, asuetos, descansos, jornadas de trabajo, sindicatos, despidos justificados e injustificados, hasta las prestaciones laborales a las que tiene derecho todo trabajador.

1.8.3. Código Tributario (Decreto Número 6-91 y sus Reformas)

Para velar por el cumplimiento de lo normado en las leyes fiscales se encuentra el Código Tributario, ya que contiene lo referente a las normas tributarias, plazos y vigencias de las obligaciones tributarias así como formas de su extinción, obligaciones de los contribuyentes, sanciones por los incumplimientos a los deberes tributarios, entre otros.

El Código Tributario persigue uniformar los procedimientos y cualquier otra disposición aplicable en forma general a cualquier tributo, así como evitar contradicciones y repetición legislativa en las leyes ordinarias.

1.8.4. Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto Número 20-2006)

La empresa fabricante de cajas de seguridad debe observar lo estipulado en esta ley en lo que se refiere a los agentes de retención, ya que dentro de su cartera de clientes posee varias entidades que actúan como agentes retenedores del Impuesto al Valor Agregado.

Es importante considerar que dentro de las disposiciones legales se encuentra la creación del Registro Fiscal de Imprentas, que es un control fundamental que la empresa debe conocer para poder solicitar la autorización de impresión de facturas, facturas especiales, notas de débito o notas de crédito u otros documentos establecidos en las leyes tributarias. Por otra parte, este decreto incorporó también importantes reformas al Código Tributario, a la Ley del Impuesto al Valor Agregado, a la Ley contra la Defraudación y el Contrabando Aduaneros y al control aduanero en puertos, aeropuertos y puestos fronterizos.

Finalmente, esta ley establece la bancarización en materia tributaria, que regula los pagos que se realicen para respaldar costos y gastos deducibles que sean mayores a cincuenta mil quetzales (Q. 50,000.00), los cuales deberán realizarse por cualquier medio que establezca el sistema bancario. También se establece, la obligatoriedad de conservar en los archivos contables por el plazo de cuatro años, los estados de cuenta de depósitos monetarios o de ahorro, los estados de cuenta en el caso de tarjetas de crédito, así como cualquier otro documento que compruebe operaciones bancarias efectuadas por personas individuales o jurídicas que realicen transacciones comerciales por un monto mayor a cincuenta mil quetzales (Q. 50,000.00).

1.8.5. Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92 y sus Reformas)

Las empresas que se encuentran afectas a las disposiciones de esta ley, deben pagar el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible de todas las ventas de bienes y prestación de servicios en el territorio nacional, importaciones, arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, destrucción o pérdida que implique faltante de inventario, así como en las compras de bienes y adquisición de servicios que efectúen.

De acuerdo a las últimas reformas a ésta ley y a lo que establece el decreto número 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala, los contribuyentes autorizados para actuar como agentes de retención, en las compras de bienes o adquisición de servicios, pagarán al vendedor o prestador del servicio, el ochenta y cinco por ciento (85%) del Impuesto al Valor Agregado y le retendrán el quince por ciento (15%) de dicho impuesto. Debido a ello, las personas individuales o jurídicas a quienes se les haya practicado una retención, deberán operarla en el mismo período impositivo del Impuesto al Valor Agregado, en el que se declare la factura correspondiente.

1.8.6. Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008)

Este es un impuesto que pagan las empresas mercantiles como la unidad de análisis, por obtener un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. El período de imposición para efectos de cálculo de éste impuesto es trimestral, y se paga en el mes calendario inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre, sobre la base imponible que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o bien la cuarta parte de los ingresos brutos. El tipo impositivo que se aplica para el cálculo de dicho impuesto es del uno por ciento (1%).

1.8.7. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto Número 37-92)

Es importante que las empresas acaten lo estipulado en esta ley en lo que se refiere a los principales documentos que son objeto de la tarifa de dicho impuesto del tres por ciento (3%) como lo son: los contratos civiles y mercantiles; documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país; los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero; comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras, por concepto de primas pagadas o pagos de fianzas y recibos o comprobantes de pago por retiros de fondos para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables. El impuesto se determina aplicando la tarifa antes indicada al valor de los actos y contratos afectos.

1.8.8. Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto Número 26-92 y sus Reformas)

Todas las empresas que desarrollen actividades mercantiles tendrán que pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, (la diferencia entre renta bruta y renta exenta) una tarifa del 5% (artículo 44). Este impuesto se pagará mediante el régimen de retención definitiva o directamente en las cajas fiscales en los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente en que se emitió la factura respectiva.

Existe también un régimen optativo (artículo 72): Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible, deduciendo de su renta bruta los costos y gastos deducibles, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestre vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del periodo anual.

La empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario en su carácter de generadora de rentas de fuente guatemalteca actúa como contribuyente y también como agente retenedor de este impuesto a empleados y proveedores.

**1.8.9. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social I.G.S.S.
(Decreto Número 295)**

Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de seguridad social en proporción a sus ingresos y tienen el derecho de recibir beneficios para sí mismos o para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de dichos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue, a través del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.). Debido a ello, es fundamental que la empresa objeto de estudio cumpla con lo estipulado en esta ley, ya que el departamento de inspección del instituto debe vigilar porque patronos y afiliados cumplan las prescripciones del Decreto Número 295.

1.8.10. Ley de Propiedad Industrial, Decreto 57- 2000 del Congreso de la República

Los nombres comerciales y los emblemas forman parte de la propiedad industrial. Están considerados por los diferentes sistemas legales como signos distintivos protegidos bajo las normas de propiedad industrial. Los nombres comerciales tienen como función fundamental ser distintivos de la empresa, establecimiento o actividad que identifican, con lo cual prestan un doble servicio. En primer lugar, sirven al titular del derecho ya que les permite diferenciar su actividad, empresa o establecimiento de cualesquiera otras que se encuentren dentro de su misma región, confiriéndoles el derecho de servirse y explotar ese nombre para las actividades y establecimientos que designan y de oponerse a que cualquier otro lo utilice para identificar otras empresas o actividades de la misma o similar industria que se encuentren en la misma región geográfica. En segundo lugar los

nombres comerciales le sirven al público para poder identificar a determinada actividad o establecimiento sin que exista confusión.

Por su parte la ley, en su artículo 71, contempla una vigencia indefinida para la protección del nombre comercial, indicando que el derecho cesa en caso de clausura o suspensión de actividades del establecimiento por más de seis meses. Esta norma es congruente con la función distintiva del nombre comercial, ya que el derecho perdura mientras exista la empresa o establecimiento al cual identifica. También indica que no es necesaria la inscripción del nombre comercial en el Registro, para ejercer los derechos que la ley otorga al titular del nombre comercial.

1.8.11. Impuesto Único sobre Inmuebles - IUSI -(Decreto 15-98)

Este impuesto recae sobre los bienes inmuebles, rústicos, rurales y urbanos integrando en los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras. A este impuesto también están sujetas las empresas comerciales ya que para desarrollar su actividad las mismas cuentan con un bien inmueble el cual puede ser de su propiedad o es arrendada. En algunos casos dependiendo del contrato de arrendamiento estas están obligadas a realizar el pago.

El impuesto es anual, sin embargo de acuerdo a lo preceptuado en el Decreto No. 15-98, artículo 21 de la Ley del IUSI, Se puede calcular y pagar trimestralmente. Para cada trimestre se establece el período de pago respectivo, de la siguiente manera:

- El Primer Trimestre se paga en abril.
- El Segundo Trimestre se paga en julio.
- El Tercer Trimestre se paga en octubre.
- El Cuarto Trimestre se paga en enero del año siguiente.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO I

2.1. Generalidades del Control Interno

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados –AICPA- en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS No. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes sino hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la “*Comisión Treadway*”, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno/ (Internal Control - Integrated Framework), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO I, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

2.1.1. Informe COSO

El Informe COSO sobre control interno surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a este tema, y plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo integrado por representantes de diversas organizaciones, entre ellas, Asociación Americana de Contadores (American Accounting Association) –AAA-, Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants) –AICPA-, Instituto Ejecutivo de Finanzas (Financial Executive Institute) –FEI-, Instituto de Auditoría Interna (Intitute of Internal Auditors) -IIA-,

Instituto de Contadores Gestores (Institute of Management Accountants) –IMA-. La redacción del informe fue encomendada a la Firma Coopers & Lybrand.

La idea fue materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de organizaciones públicas o privadas, de auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

2.1.2. Definición de Control Interno

“Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (5: 22)

En sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

2.2. Propósito del Control Interno

El control interno se diseña, implementa y mantiene para tratar los riesgos de negocios identificados, que amenazan el logro de cualquiera de los objetivos de la entidad que conciernen a:

- a) La confiabilidad de la información financiera de la entidad.
- b) La efectividad y eficiencia de sus operaciones.
- c) El cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- d) Los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión.
- e) La capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos de la compañía.

2.3. Limitaciones del Control Interno

El control interno, sin importar lo efectivo que sea, puede proporcionar a una entidad solo seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de información financiera de la entidad. La probabilidad de su logro se afecta por las limitaciones inherentes del control interno, éstas influyen la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser defectuoso y de que pueden ocurrir fallas en el control interno debido a error humano.

Por ejemplo, puede haber un error en diseño de, o en el cambio a un control. Igualmente, la operación de un control puede no ser efectiva, como cuando la información que se produce para fines del control interno (por ejemplo, un reporte de excepción) no se usa de manera efectiva porque la persona responsable de revisar la información no entiende su propósito o deja de tomar la acción apropiada.

Los controles pueden ser evadidos por la colusión de dos o más personas o de que la administración indebidamente sobrepase el control interno.

Por ejemplo, la administración puede participar en acuerdos laterales con clientes que alteran los términos y condiciones de los contratos de ventas estándar de la entidad, lo que puede producir un reconocimiento impropio de ingresos. Más aún, al diseñar e implementar los controles, la administración puede hacer juicios sobre la naturaleza y extensión de los controles que decide implementar, y la naturaleza y extensión de los riesgos que decide asumir.

2.4. Importancia del Control Interno

El control interno, en cualquier institución u organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la misma, como en el control e información de las operaciones, porque permite:

- a) El uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, asegurando su integridad, custodia y registro oportuno, con base en sistemas integrados de administración y finanzas.
- b) Contar con la información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable para la toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de los funcionarios públicos.
- c) Detectar los riesgos de errores e irregularidades como base para identificar sus causas y promover acciones para eliminar las debilidades de control existentes.
- d) Promover un grado razonable de efectividad, eficiencia y economía en la administración y uso de los recursos públicos.

- e) Promover el cumplimiento de las políticas dictadas por la máxima autoridad, así como las leyes y reglamentos aplicables, para alcanzar las metas y objetivos programados.

2.5. Componentes del Control Interno

Los componentes del control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad. El marco integrado de control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Estos componentes son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

A continuación se presenta la matriz tridimensional en forma de cubo y como están presentados los componentes del control interno.

Grafica No. 1
Matriz de COSO I



Fuente: Gráfica extraída resumen ejecutivo del informe COSO.

2.5.1. Entorno de Control o Ambiente de Control

“Es uno de los elementos del control interno que consiste en acciones, política y procedimientos que refleja la actitud global de la administración, directores y propietarios, sobre el control y la importancia de la entidad. La esencia de una organización controlada de forma eficaz está en la actitud de su administración. Si la alta dirección considera que el control es importante, otras personas en la empresa lo sentirán y responderán observando conscientemente las políticas y procedimientos establecidos.”
(1:307)

El estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.

Este componente en esencia es el principal componente sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios.

Los elementos del entorno de control que pueden ser relevantes para el entendimiento de la misma son las siguientes:

- **Comunicación y ejecución de valores de integridad y éticos.**

Estos son elementos esenciales que influyen en la efectividad del diseño, administración y monitoreo de los controles.

La comunicación y ejecución de valores de integridad y éticos tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de

sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la persona que lo diseña y lo establece.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta, la participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo. Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requeridos; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan de manera incorrecta.

- **Compromiso hacia la competencia**

Se refiere a la consideración de la administración de los niveles de competencia para puestos particulares y cómo se traducen esos niveles en habilidades y conocimientos requeridos.

- **Participación de los encargados del gobierno corporativo.**

Esto se refiere a los atributos de los encargados del gobierno corporativo como:

- ✓ Su independencia de la administración.
- ✓ Su experiencia y categoría
- ✓ El grado de su involucramiento y la información que reciben, y el escrutinio de actividades.
- ✓ Lo apropiado de sus acciones, incluyendo el grado al que plantean y hacen seguimiento de las cuestiones difíciles entre la administración y su interacción con los auditores internos y externos.

- **Filosofía y estilo operativo de la administración.**

La filosofía y estilo operativo de la administración se refiere a las características de la Administración como:

- ✓ Enfoque para entender y manejar los riesgos de negocios.
- ✓ Actitudes y acciones hacia la información financiera.
- ✓ Actitudes hacia procesamiento de información y funciones y personal de contabilidad.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control se refieren a aspectos relacionados con: Estructura Organizativa, Delegación de Autoridad y Responsabilidad y Políticas de Recursos Humanos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente con el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

- **Estructura organizacional**

“Es el marco de referencia dentro del cual se plantean, ejecuta, controlan y revisan las actividades de una entidad para lograr sus objetivos”. (2:351)

La organización tiene que ver con una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, tomando en cuenta los objetivos institucionales y de servicio que ésta brinda al sector al que pertenece. La estructura organizacional debe responder a las necesidades de poner en ejecución las funciones del ente, así como de controlar las mismas.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

“Se refiere a asuntos sobre cómo se asigna la autoridad y la responsabilidad de las actividades de operación y como se establecen las relaciones para reportar y las jerarquías de autorización”. (2:351)

Dependiendo del tipo de organización del ente, la definición del rol del cuerpo colegiado de más alto nivel (Consejo de administración, Directorio, etcétera) es fundamental, para que intervenga en las decisiones y conducción de las operaciones, es fundamental, así como la creación de comités que ejecuten y controlen áreas específicas, dentro del proceso administrativo y operacional.

Debe definirse la responsabilidad y la autoridad de las distintas herramientas gerenciales para que realicen la supervisión de la ejecución de las operaciones, así como para la evaluación del control interno, las operaciones y sus resultados.

La definición, fijación, respaldo y autoridad de las herramientas gerenciales, así como los medios de información gerencial, deben quedar claramente establecidos y conocidos por todos los niveles operacionales, de tal manera que se cumplan oportunamente.

Cabe mencionar que la supervisión y la auditoría interna, constituyen las herramientas más importantes de control y seguimiento de que dispone la gerencia. Las políticas y estrategias permiten definir los métodos que faciliten la asignación de responsabilidades específicas y el establecimiento de la autoridad requerida para la ejecución de las actividades de cada uno de los miembros de la organización. Dichas políticas y procedimientos, deben formar parte de un manual de organización y funciones.

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**

Este último se refiere a las políticas y prácticas que se relacionan, por ejemplo, con reclutamiento, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción y compensación.

Con base en las políticas y estrategias institucionales, la definición de los criterios técnicos que permitan seleccionar, contratar, evaluar, promocionar y sancionar al personal, es de fundamental importancia en el desarrollo de las operaciones y el grado de eficiencia con que éstas se ejecuten.

Los sistemas, si es posible, deben incorporar procedimientos que permitan la evaluación del desempeño, de tal manera que sea el trabajo realizado el que refleje la calidad de los empleados y no el criterio subjetivo del evaluador.

2.5.2. Evaluación de Riesgos

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Igualmente, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento. La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

- **Objetivos**

El definir o concretar los objetivos es de suma importancia para cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad

relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

- ✓ **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización. Esto incluye los objetivos de rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.
- ✓ **Objetivos de información financiera.** Se refiere a la obtención de información financiera contable confiable y a la prevención de la falsificación de la misma.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos a las que está sujeta la entidad, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.

En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros. El logro de estos objetivos está sujeto a los siguientes eventos:

- a) Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la gerencia.
- b) En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores

críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

- **Riesgos**

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo. Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior. Desde luego los riesgos a nivel global incluyen no sólo factores externos sino también internos.

Ejemplo:

Interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia.

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

- **El análisis de riesgos y su proceso**

El proceso de evaluación del riesgo de la entidad incluye cómo identifica la administración los riesgos de negocios relevantes a la preparación de los estados financieros de acuerdo con el marco de referencia de información financiera aplicable de la entidad, como estima su importancia, evalúa la probabilidad de su ocurrencia, y decide sobre las acciones para responder a ellos y administrarlos y los resultados correspondientes.

Por ejemplo, el proceso de evaluación del riesgo de la entidad puede tratar de cómo considera la entidad la posibilidad de transacciones sin registrar o identifica y analiza estimaciones importantes registradas en los estados financieros.

“Los riesgos relevantes a una información financiera confiable incluyen hechos, transacciones o circunstancias externos o internos que pueden ocurrir y afectar de manera adversa la capacidad de una entidad para iniciar, registrar, procesar, y reportar datos financieros consistentes con las aseveraciones de la administración en los estados financieros. La administración puede iniciar planes, programas o acciones para tratar riesgos específicos o puede decidir aceptar un riesgo debido a consideraciones de costo u otras.” (2:370)

En la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315 se indica que el proceso de evaluación del riesgo por la entidad forma la base de cómo determina la administración que se manejen los riesgos. Si ese proceso es apropiado a las circunstancias, incluyendo la naturaleza, tamaño y complejidad de la entidad, esto puede ser de gran ayuda para identificar los riesgos de error material.

El proceso de evaluación del riesgo de la entidad debe consistir en que se tenga un entendimiento de la entidad en cuanto a:

- a) Identificar riesgos de negocios relevantes a los objetivos de información financiera
- b) Estimar la importancia de los riesgos
- c) Evaluar la probabilidad de su ocurrencia
- d) Decidir sobre las acciones para tratar esos riesgos

En una entidad pequeña es poco probable que haya un proceso establecido de evaluación del riesgo, en estos casos es probable que la administración identifique los riesgos mediante el involucramiento directo en el negocio.

- **Manejo de Cambios**

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente. De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes, como se comento al principio de este componente, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es la de la gerencia, mientras que a la auditoría interna le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que representan sistemas relacionados con el manejo de cambio como son:

- ✓ ***Cambios en el entorno operativo.*** Los cambios en el entorno de regulación u operativo pueden producir cambios en presiones competitivas y riesgo importantemente diferentes.
- ✓ ***Nuevo personal.*** El personal nuevo puede tener un diferente enfoque o entendimiento de control interno.
- ✓ ***Sistemas de información nuevos o modernizados.*** Los cambios importantes y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.

- ✓ ***Rápido crecimiento.*** La expansión importante y rápida de las operaciones puede crear tensión en los controles e incrementar el riesgo de una falla en los controles.
- ✓ ***Nueva tecnología.*** Incorporar nuevas tecnologías a los procesos de producción o sistemas de información puede cambiar el riesgo asociado con el control interno.
- ✓ ***Nuevos modelos de negocios, productos o actividades.*** Incursionar en áreas de negocios o transacciones con las que una entidad tiene poca experiencia puede introducir nuevos riesgos asociados con el control interno.
- ✓ ***Reestructuraciones corporativas.*** Las reestructuraciones pueden venir acompañadas de reducciones de personal y cambios en supervisión y segregación de deberes que pueden cambiar el riesgo asociado con el control interno.
- ✓ ***Operaciones extranjeras en expansión.*** La expansión o adquisición de operaciones extranjeras acarrea riesgos nuevos y a menudo únicos que puedan afectar al control interno, por ejemplo, riesgos adicionales o cambio en los riesgos en la preparación de los estados financieros.
- ✓ ***Nuevos pronunciamientos de contabilidad.*** La adopción de nuevos principios de contabilidad o principios de contabilidad que cambian pueden afectar los riesgos en la preparación de los estados financieros.

2.5.3. Actividades de Control

“Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las que las directivas de la administración se llevan a cabo. Las actividades de control, ya sea dentro de Tecnología de la Información o de sistemas manuales, tienen diversos objetivos y se aplican en diversos niveles funcionales y organizacionales.” (2:356)

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas:

- ✓ Las operacionales
- ✓ La confiabilidad de la información financiera
- ✓ El cumplimiento de la legislación aplicable

2.5.4. Tipos de actividades de control

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos y correctivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. A continuación se describen algunos ejemplos:

- ***Revisión del desempeño.*** Estas actividades de control incluyen revisiones análisis de desempeño real versus presupuestos, pronósticos y desempeño de periodo anterior; relacionar diferentes grupos de datos operativos o financieros entre sí, junto con análisis de las relaciones y acciones de investigación y corrección; comparar datos internos con fuentes externas de información; y revisión de desempeño funcional por actividad.
- ***Procesamiento de la información.*** Los dos grandes agrupamientos de actividades de control de sistemas de información son controles de aplicación, que aplican al procesamiento de aplicaciones individuales, y controles generales de TI, que son políticas y procedimientos que se relacionan con muchas aplicaciones

y soportan el funcionamiento efectivo de los controles de aplicación ayudando a asegurar la operación continua apropiada de los sistemas de información. Los ejemplos de controles de aplicación incluyen verificar la exactitud matemática de registros, mantener y revisar cuentas y balanzas de comprobación, controles automatizados como verificaciones de edición de datos de entrada y secuencia numérica de cheques, y seguimiento manual de reportes de excepción.

Los ejemplos de controles generales de Tecnología de la Información son controles de cambios de programas, controles que restringen acceso a programas o datos, controles sobre la implementación de nuevas presentaciones de paquetes de software de aplicaciones, y controles sobre software del sistema que restringen acceso a, o monitorean el uso de programas de utilidad del sistema que podrían cambiar datos o registros financieros sin dejar un rastro de auditoría.

- ***Controles físicos.*** Son aquellos que nos proporcionan:
 - ✓ La seguridad física de los activos, incluyendo salvaguardas adecuadas como instalaciones aseguradas sobre el acceso a los activos y registros.
 - ✓ La autorización para acceso a programas y archivo de datos de computadoras
 - ✓ Conteo periódico y comparación con montos mostrados en los registros de control (*ejemplo:* Inventarios, conteo de efectivo)

- ***Segregación de funciones.*** Asignar a personas diferentes las responsabilidades de autorizar transacciones, registrar transacciones y mantener la custodia de activos. La segregación de funciones se propone reducir la oportunidad de permitir que cualquier persona este en posición de perpetrar y ocultar, ya sea errores o fraude en el curso normal de las funciones de la persona.

2.5.5. Sistema de información, incluyendo los procesos relacionados del negocio relevante a la información financiera y la comunicación

Sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.

Este sistema consiste en los procedimientos y registros diseñados y establecidos para:

- Iniciar, registrar, procesar y reportar transacciones de la entidad (así como hechos y condiciones) y para mantener la responsabilidad por los activos, pasivos y capital relacionados.
- Resolver el procesamiento incorrecto de transacciones.
- Procesar y explicar cuando se sobrepasa el sistema o se evaden los controles.
- Traspasar información de los sistemas de procesamiento de transacciones al libro mayor.
- Capturar información relevante a la información financiera por hechos y condiciones distintos a las transacciones, como la depreciación y amortización de activos y cambios en la recuperabilidad de las cuentas por cobrar.
- Asegurar que se acumule, registre, procese, resuma y reporte de manera apropiada en los estados financieros la información que el marco de referencia de información financiera aplicable requiere que se revele.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

- ***Comunicación interna***

Todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes deben tomar en serio sus funciones comprometidas al control interno. Cada una de ellas debe especificarse con claridad, de modo que cada persona entienda los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y cuál es su papel y responsabilidad en el.

Al llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa de esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita. El personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, deben saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables, así como disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización. Los ejecutivos de primera línea, que manejan aspectos claves de las actividades todos los días, generalmente son los más capacitados para reconocer los problemas en el momento que se presentan. Deben desarrollar líneas directas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber disposición de los directivos para escuchar.

- ***Comunicación externa***

Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa,

permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes. Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

2.5.6. Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales.

Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

- ***Supervisión continua***

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

- ***Alcance y frecuencia***

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente. La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del consejo de administración, la dirección general y los directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

- ***El Proceso de evaluación***

La evaluación de un sistema de control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso. El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno objeto de la evaluación. Conviene primero centrarse en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otro modo, o simplemente se dejen de realizar.

A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que, en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente. A fin de determinar el funcionamiento real del sistema, se mantendrán

conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los controles, se revisarán los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos. La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las respuestas de gestión de riesgos corporativos.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE RIESGOS SEGÚN COSO II

Hace más de una década el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), conocido como COSO, publicó el Control Interno-Marco Integrado (Control - Integrated Framework) para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), publicó el Control de Riesgos Corporativos- Marco Integrado (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) y sus Aplicaciones Técnicas Asociadas, amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

“Adicionalmente, dado que COSO (Control de Riesgos Corporativos- Marco Integrado) se encuentra completamente alineado con el Control Interno - Marco Integrado, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.” (4:1)

3.1. COSO II (Control de Riesgos Corporativos)

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología Control de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

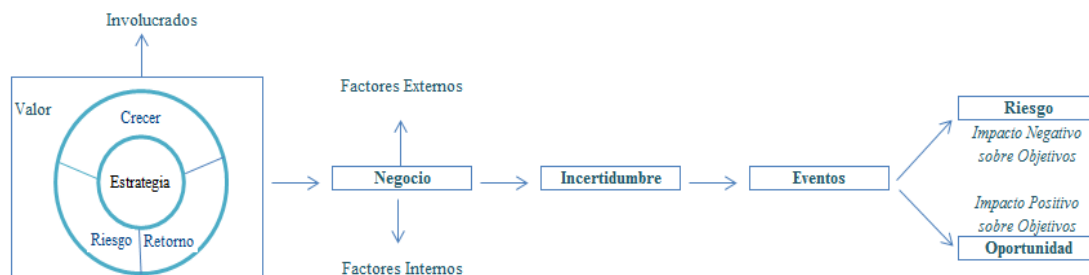
3.1.1. Incertidumbre

La incertidumbre es la generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización.

La incertidumbre emana de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

Grafica No. 2

Premisas fundamentales, incertidumbre – valor



Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

3.1.2. Valor creado por la administración para tratar efectivamente la incertidumbre

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras.

El valor puede ser erosionado cuando estos objetivos no son alcanzados debido a una pobre estrategia o a su débil ejecución. El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad.

“La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización”. (4.3)

3.2. Componentes Gestión de Riesgos Corporativos – COSO II

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. Los componentes que integran esta gestión de riesgos son las siguientes:

- Ambiente Interno
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación del Riesgo
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y comunicación
- Monitoreo

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

3.2.1. Relación entre objetivos y componentes

La relación que existe entre ambas es directa, ya que los objetivos es lo que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos representan lo que hace falta para lograr aquellos. Esta relación se presenta matriz tridimensional en forma de cubo.

Gráfica No. 3
Matriz de COSO II



Fuente: Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

Las cuatro categorías de objetivos estratégicos, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

3.2.1.1. Ambiente Interno

Grafica No. 4



Fuente: Investigación propia.

El ambiente interno constituye la base de todos los demás componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura, e influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades de negocio, se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión.

El ambiente interno se ve influido por la historia y cultura de una entidad y comprende muchos elementos, incluyendo los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la dirección para gestionar riesgos y la forma de asignar la autoridad y responsabilidad.

El consejo de administración es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus otros factores.

“Aunque todos los elementos sean importantes, el alcance del tratamiento de cada uno variará según la entidad. Por ejemplo, el consejero delegado de una empresa con una plantilla reducida y operaciones centralizadas podría no establecer líneas formales de responsabilidad ni políticas operativas detalladas. Sin embargo, la empresa podría contar con un ambiente interno que proporcionase cimientos adecuados para la gestión de riesgos corporativos.” (3.40)

3.2.1.2. Elementos claves del componente No. 1

- Filosofía de la Gestión de Riesgos
- Cultura de Riesgos
- Consejo de Administración/Dirección
- Integridad y Valores Éticos
- Compromiso de Competencia
- Estructura Organizativa
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos

3.2.1.3. Filosofía de la gestión de riesgos

Se refiere al conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo se contempla el riesgo en ella, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta a cómo se aplican los componentes de dicha gestión, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgo aceptados y cómo son gestionados.

Cada entidad puede tener una visión diferente con respecto a aceptar y reconocer riesgos, esto debido a si se ha enfrentado o no a consecuencias económicas o cambios en regulaciones. Algunas empresas trabajan para satisfacer exigencias de algún grupo de interés externo, otras lo hacen porque su dirección reconoce que una gestión de riesgos eficaz ayuda a la entidad a crear y conservar valor.

Cuando la filosofía de la gestión de riesgos este bien desarrollada, entendida y aceptada por el personal la entidad estará en capacidad de gestionar y reconocer los riesgos eficazmente, de lo contrario no se podrá llevar a cabalidad, independientemente de que la misma este bien desarrollada, las diferencias culturales pueden hacer que la misma pueda tener algún tipo de variación el cual trabajando conjuntamente todas las unidades pueden reflejar adecuadamente la filosofía gestión de riesgos.

Esta filosofía se refleja en todo el quehacer de la dirección para gestionar la entidad y se plasma en declaraciones políticas, comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

3.2.1.4. Cultura de riesgos

La cultura de riesgos es llevada a cabo por medio de encuestas la cual permite medir atributos acerca del ámbito interno de la entidad con el fin de obtener, fortalezas y debilidades en la cultura de la organización. Los resultados de la misma ayudan a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y asegurar que el ámbito sea eficaz. A continuación se presenta el siguiente modelo.

Cuadro No.1
Atributo evaluado en la encuesta de cultura de riesgos.

No.	Pregunta	Atributo
1	¿Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de conducta ética?	Liderazgo y Estrategia

Fuente: Investigación propia.

3.2.1.5. Consejo de administración/dirección

En una entidad el consejo de administración es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus elementos. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un papel muy importante.

Otras características son el alcance con que se plantean y persiguen, junto con la dirección, cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos y su interacción o la del comité de auditoría con los auditores internos y externos.

“Un consejo de administración u organismo similar activo e implicado debería poseer una adecuada experiencia directiva, técnica y de otro tipo, junto con la necesaria mentalidad para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión. Esto es crítico para un entorno eficaz de gestión de riesgos corporativos. Y dado que el consejo tiene que estar preparado para cuestionar y fiscalizar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, debería contar con consejeros externos.”
(3:41)

Los miembros de la alta dirección pueden ser partícipes eficaces en el consejo, aportando su conocimiento profundo de la empresa. Sin embargo, debe existir un número suficiente de miembros externos independientes que no sólo faciliten consejo y orientación razonables, sino que también sirvan como una necesaria verificación y supervisión de la dirección.

El hecho que una entidad históricamente no haya sufrido pérdidas o riesgos significativos no la exime que nunca le vaya ocurrir. La administración debe estar siempre alerta a posibles riesgos, el tener empleados competentes, sólidos procesos de negocio y tecnología fiable es vulnerable al riesgo como cualquier entidad.

3.2.1.6. Integridad y valores éticos

“La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales.” (3:13)

La integridad de la dirección es un requisito previo de la conducta ética en todos los aspectos de la actividad de una entidad. La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan sus actividades.

“La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ámbito interno de una entidad y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos.” (3:42)

Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general. No está de más indicar que la búsqueda de este equilibrio pueda resultar complicada y hasta frustrante.

Por ejemplo: Las actividades empresariales para proveer un producto esencial (medicina, petróleo, madera) pueden crear repercusiones medioambientales, las cuales afectan a grupos externos y a la vez algún tipo de impacto interno.

Ciertos factores organizativos también pueden influir en la probabilidad de que existan prácticas fraudulentas y cuestionables en la información financiera. Estos mismos factores probablemente también influyan en la conducta ética. Los individuos pueden implicarse en actos deshonestos, ilegales o no éticos, simplemente porque la entidad les proporciona importantes incentivos o tentaciones para hacerlo.

La mayoría de entidades en la actualidad viendo la necesidad de que todas sus unidades sean parte de la cultura de ética, han desarrollado su código de conducta interno el cual es comunicado, evaluado con el mismo personal para mitigar el riesgo de que cada una de ellos pueda ser parte de situaciones que pongan en riesgo a la entidad. Aunque la existencia de este código se haya dado a los empleados no quiere decir que los mismos se estén cumpliendo, por lo que se hace necesario el monitoreo adecuado de su cumplimiento así mismo se deben aplicar las sanciones que correspondan en el caso de alguna violación.

También es importante para su cumplimiento, los mecanismos que animen al personal a denunciar presuntas violaciones y las acciones disciplinarias contra empleados que conscientemente no denuncien las infracciones. Sin embargo, el cumplimiento de las normas éticas, formalizadas o no en un código escrito, está igualmente, si no más, asegurado eficazmente por las acciones de la alta dirección y su ejemplo. Es probable que los empleados desarrollen las mismas actitudes hacia lo correcto e incorrecto -y acerca de los riesgos y controles- que las exhibidas por la alta dirección. Los mensajes transmitidos por las acciones de la dirección se incorporan rápidamente a la cultura corporativa.

3.2.1.7. Compromiso de competencia

El compromiso a la competencia es la que refleja los conocimientos y habilidades necesarios para realizar el cometido asignado. La dirección es la que decide el nivel de realización de los cometidos sopesando la estrategia y objetivos de la entidad respecto a sus planes de implantación y realización. La misma es la que establece los niveles de competencia para trabajos concretos y los transforma en conocimientos y habilidades requeridos. La confianza de los clientes y el personal, se basan en la confianza de de la competencia de la entidad.

3.2.1.8. Estructura organizativa

“La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.” (3:44)

Una estructura organizativa relevante incluye una definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información. Cada una de las instituciones debe desarrollar una estructura organizativa ajustada a sus necesidades. Ciertas entidades están organizadas por sector de actividad o línea de producto, por ubicación geográfica, por un modo concreto de distribución o por una determinada red comercial. Otras entidades, incluyendo muchos organismos gubernamentales, estatales o locales, y entidades sin ánimo de lucro, están organizadas por funciones.

La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende en parte de su dimensión y de la naturaleza de sus actividades. Una organización muy estructurada con líneas formales de dependencia y responsabilidad puede resultar adecuada para una entidad grande con muchas divisiones operativas, incluyendo las operaciones en el extranjero. Sin embargo, en una empresa reducida, esta estructura podría impedir el flujo necesario de información. Independientemente de la estructura de una entidad, esta debería organizarse para permitir una gestión eficaz de riesgos corporativos, desarrollar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

3.2.1.9. Asignación de autoridad y responsabilidad

“La asignación de autoridad y responsabilidad implica el punto hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver problemas, así como los límites de dicha autoridad.” (3:44)

Las entidades han otorgado a algunos miembros de la entidad ciertos niveles de autoridad debido al rol que cada uno realiza dentro de la institución, esto se da por el nivel de

competencia y el grado de responsabilidad con que este miembro del personal ha realizado cada una de sus asignaciones, con el tiempo y con su desarrollo van aumentando los niveles de autoridad que se le designe. Sin embargo algunas entidades han descentralizado los niveles de autoridad a un nivel inferior para aproximar la toma de decisiones al personal de línea.

Una empresa puede tomar esta opción para estar más orientada al mercado o centrada en temas de calidad o, quizás, para eliminar defectos, reducir la duración de los ciclos o aumentar la satisfacción del cliente. La alineación de la autoridad y la responsabilidad a menudo se efectúa para animar las iniciativas individuales dentro de límites.

Un reto crítico será delegar sólo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de identificación y evaluación de riesgos, incluyendo su dimensionamiento y la relación entre pérdidas potenciales y ganancias posibles al determinar los riesgos aceptables y cómo gestionarlos.

Otro reto será asegurarse de que todo el personal entiende los objetivos de la entidad. Es esencial que los individuos conozcan cómo sus acciones se relacionan entre sí y contribuyan a la consecución de objetivos.

3.2.1.10. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas de recursos humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia.

Cuando se selecciona al personal es importante dar cursos de formación sobre la historia, cultura y estilo operativo de la institución ya que las políticas de formación pueden

potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras y la inclusión de prácticas, tales como talleres, seminarios de formación, estudio de casos simulados, etc.

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos, impulsados en parte por tecnologías que cambian rápidamente y el aumento de la competitividad. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporciona solo formación en el momento inicial.

3.2.2. Establecimientos de Objetivos

“El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuestas a ellos.” (3:45)

Gráfica No. 5



Fuente: Investigación propia.

Los objetivos deben existir para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impidan su consecución y adoptar las medidas necesarias para gestionarlos.

3.2.2.1. Objetivos estratégicos

Estos objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la entidad y la dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Aunque la misión de una entidad y sus objetivos estratégicos sean generalmente estables, su estrategia y muchos objetivos relacionados con ella son más dinámicos y se adecuan mejor a las cambiantes condiciones internas y externas, a medida que éstas cambian, la estrategia y los objetivos conexos deben volver a situarse en línea con los objetivos estratégicos.

3.2.2.1.1. Objetivos relacionados

Son aquellos objetivos que apoyan a los objetivos estratégicos. Son objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, entre otros.

Al fijar sus objetivos a los niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito, que han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos ya que estos afectan a la entidad, a cada unidad de negocio, función o departamento y a los individuos.

3.2.2.2. Objetivos operativos

“Son aquellos objetivos relacionados directamente con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la

rentabilidad.” (3:3) Estos objetivos a la vez deben reflejar los entornos empresarial, sectorial y económico en los que actúa la entidad.

3.2.2.3. Objetivos de información

“Son aquellos objetivos que afectan la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.” (3.3)

“Una información fiable proporciona a la dirección datos seguros y completos, adecuados para la finalidad pretendida, y la presta apoyo en su toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimientos de la entidad.” (3:50)

Ejemplo: Resultados de Campañas de Marketing, Informes de Ventas Diarias entre otros.

3.2.2.4. Objetivos de cumplimiento

Son aquellas actividades y a menudo acciones concretas que la entidad debe llevar a cabo de acuerdo con las leyes y normas relevantes. Estos requisitos pueden referirse al mercado, precios e impuestos, medioambiente, bienestar de los empleados y comercio exterior.

Las leyes y normas aplicables establecen pautas mínimas de conducta, que la entidad integra en sus objetivos de cumplimiento.

Por ejemplo, las normas sobre higiene y salud laboral hacen que una empresa defina uno de sus objetivos como “Empaquetar y etiquetar todas los productos químicos según normativa”.

3.2.2.5. Sobreposición de objetivos

Esto se refiere a que para alcanzar un objetivo trazado existe otro que ayuda al mismo a ser alcanzado. “Un objetivo de una categoría puede reforzar a otro objetivo de otra o solaparse con él.” (3.51)

La categoría en que incide un objetivo depende a veces de las circunstancias. Por ejemplo, proporcionar información fiable a la dirección de una unidad de negocio para que gestione y controle sus actividades de producción, puede servir para alcanzar objetivos operativos y de información.

3.2.2.6. Consecución de objetivos

Aunque los objetivos proporcionan metas mensurables a las que se encamina la entidad cuando realiza sus actividades, existen en ellos diferentes grados de importancia y prioridad. Por tanto, aunque una entidad deba tener seguridad razonable de que ciertos objetivos se están alcanzando, puede que éste no sea el caso para todos ellos.

Una gestión eficaz de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de información de una entidad se están cumpliendo de forma similar, también debería existir seguridad razonable de que los objetivos de cumplimiento se están alcanzando.

La consecución de ambos tipos de objetivos está ampliamente bajo el control de la entidad. Sin embargo, existe una diferencia entre los objetivos estratégicos y operativos, porque su consecución no está exclusivamente bajo el control de la entidad. Una empresa puede actuar tal como está previsto, pero es posible que un competidor le lleve ventaja ya que está sujeta a eventos externos; como un cambio de gobierno, mal tiempo, entre otros.

3.2.2.7. Objetivos seleccionados

Como parte de la gestión de riesgos corporativos, la dirección no sólo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad.

“Una gestión eficaz de riesgos corporativos no dicta los objetivos que la dirección debe elegir, pero le proporciona un proceso para alinear los objetivos estratégicos con la misión de la entidad y asegurar que éstos, junto con sus correspondientes objetivos conexos, concuerdan con el riesgo aceptado por la entidad.” (3.52)

3.2.2.8. Riesgo aceptado

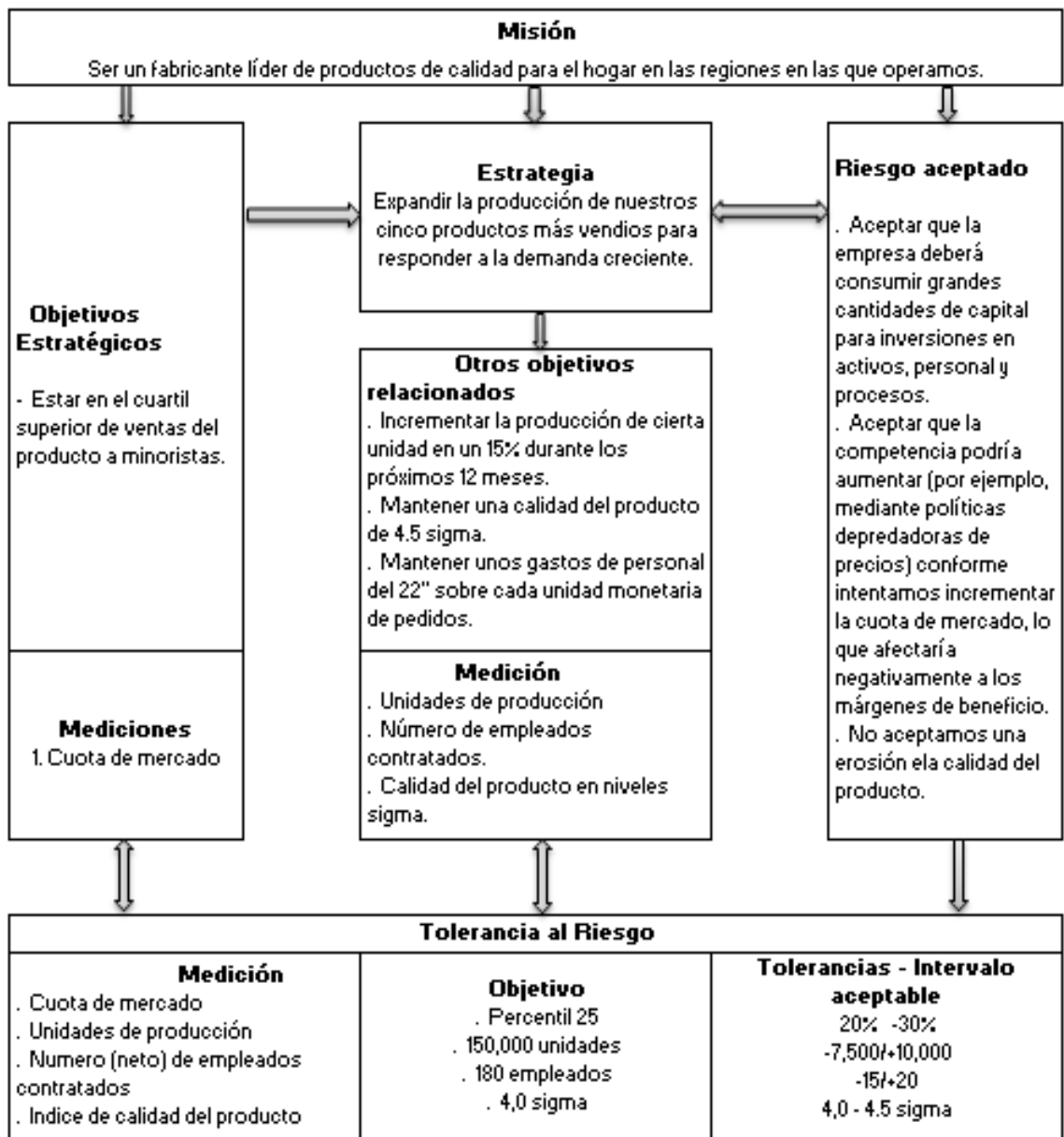
“El riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Es aquel riesgo aceptado establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer los objetivos.” (3:53)

Las entidades a menudo consideran el nivel de riesgo aceptado en forma cualitativa, con categorías tales como alta, moderada o baja o pueden aplicar un enfoque cuantitativo reflejando y buscando un equilibrio entre las metas de crecimiento, rendimiento y riesgo.

3.2.2.9. Tolerancia al riesgo

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de estos niveles proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro del riesgo aceptado que a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

Cuadro No. 2
Relación entre misión, objetivo, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo



Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

3.2.3. Identificación de Eventos

Esto se refiere a aquellos sucesos internos y externos que pueden afectar a la entidad de manera negativa y positiva a la entidad. Los sucesos negativos representan riesgos lo

cuales deben ser evaluados y solucionados por la dirección de manera oportuna. Los sucesos positivos representan oportunidades que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Gráfica No. 6



Fuente: Investigación propia.

3.2.3.1. Factores influyentes

Son muchos los factores internos y externos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Entre los factores externos se pueden mencionar los siguientes; factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

- a) Factores Económicos; se puede mencionar los cambios de precios, la disponibilidad del capital, barreras en la entrada de la competencia que genere mayores costes de capital, así como competidores nuevos.
- b) Factores Medioambientales; son aquellos eventos que dejan a su paso destrucción de los bienes materiales de la compañías así como pérdidas del capital humano, entre ellos se pueden mencionar, las inundaciones, incendios, terremotos, entre otros.
- c) Factores Políticos; entre estos están los cambios de gobierno con nuevos programas políticos, leyes o normas, que provocan por ejemplo restricciones o aperturas a nuevos mercados extranjeros, nuevas leyes tributarias o bien cambios en ellas.

- d) Factores Sociales; estos están relacionados con cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridad trabajo/ocio, así como las actividades terroristas.
- e) Factores Tecnológicos; cambios en la actividad comercial por medios electrónicos, por ejemplo, compra venta por internet, en estos se muestra una reducción de costes de infraestructura, así como un aumento en la demanda de bienes y servicios.

Los eventos también se derivan de las decisiones de la dirección respecto a cómo se producirán. La aptitud y la capacidad de una entidad para reflejar las decisiones previas influyen en los acontecimientos futuros y afectan a las decisiones de la dirección. Entre estos factores podemos mencionar los siguientes, Infraestructura, Personal, Procesos y Tecnología, entre otros.

La ventaja de identificar factores internos es que estos mismos ayudan en la identificación de factores externos.

Entre ellos se puede mencionar:

- a) Infraestructura: incremento en la asignación de capital para el mantenimiento preventivo y el apoyo a centros de atención a clientes reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.
- b) Personal: eventos como accidentes laborales, actividades fraudulentas y vencimientos de convenios colectivos causan capacidad de personal disponible o monetario, daños a imagen y paros en la producción.
- c) Procesos: la modificación de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de los cambios, los errores en su ejecución y la externalización de las entregas al cliente con un control insuficiente, lo que produce insatisfacción del cliente.

- d) **Tecnología:** aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, los fallos de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas, e incapacidad para continuar con las operaciones del negocio.

3.2.3.2. Técnicas de identificación de eventos.

Según COSO las Técnicas de Identificación de eventos puede comprender una combinación de técnicas, basadas en el pasado y en el futuro. Entre las técnicas más comunes podemos mencionar.

- ***Inventario de Eventos:*** se utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, que pueden ser elaborados internamente en la entidad o ser listas externas genéricas, en cuyo caso deben ser revisadas y adaptadas a la entidad.

Por ejemplo: una empresa que esté acometiendo un proyecto de desarrollo de software elaborará un inventario que describa eventos genéricos relativos a este tipo de proyecto.

- ***Análisis Interno:*** puede llevarse a cabo como parte de un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial, normalmente mediante reuniones del personal de la unidad de negocio. El análisis interno utiliza a veces la información procedente de grupos de interés de dicha unidad (clientes, proveedores y otras unidades de negocio) o de expertos en el tema ajenos a ella (expertos funcionales internos o externos o la auditoría interna).

Por ejemplo, una empresa que esté considerando introducir un nuevo producto, usa su propia experiencia histórica, junto con investigación externa de mercado

que identifique eventos que hayan afectado al éxito de productos de los competidores.

- ***Dispositivos de escala o umbral:*** estos dispositivos alertan a la dirección respecto a áreas con problemas comparando transacciones o eventos actuales con criterios predefinidos. Una vez que suena la alarma, es posible que un evento exija una evaluación ulterior o una respuesta inmediata.

Por ejemplo, la dirección de otra empresa sigue las estructuras de precios de los competidores y contempla cambios en sus propios precios cuando se franquea un determinado umbral.

- ***Talleres de trabajo y entrevistas:*** estas técnicas identifican los eventos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de la dirección, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas. Un monitor lidera y facilita la discusión sobre los eventos que pueden afectar a la consecución de objetivos de la entidad o alguna de sus unidades.

Por ejemplo, un controller financiero dirige un taller de trabajo con miembros del equipo contable, para identificar eventos que puedan afectar a los objetivos de información financiera externa. Al combinar los conocimientos y la experiencia de los miembros del equipo, se identifican eventos importantes que de otro modo podrían haberse olvidado.

- ***Análisis del flujo del proceso:*** esta técnica considera la combinación de inputs, tareas, responsabilidades y outputs de un proceso. Al considerar los factores internos y externos que afectan en cierto proceso a los inputs de las actividades o a estas mismas, una entidad identifica los eventos que podrían afectar a la consecución de los objetivos. Por ejemplo, un laboratorio médico elabora mapas de los procesos de recepción y análisis de muestras de sangre. Utilizándolos, se

considera la gama de factores que podrían afectar a los elementos del proceso citados anteriormente, identificando así riesgos relativos al etiquetado de muestras, transferencias en el proceso y cambios de turno del personal.

- ***Indicadores de eventos importantes***; supervisando datos correlacionados con los eventos, las entidades identifican la existencia de condiciones que podrían dar lugar a un acontecimiento.

Por ejemplo, las instituciones financieras reconocen desde hace mucho tiempo la correlación entre la demora en el pago de préstamos y su eventual impago futuro, así como el efecto positivo de una intervención anticipada. Por ello, el control de las pautas de pago permite mitigar el impago mediante acciones oportunas anticipadas.

- ***Metodologías para datos de eventos con pérdidas***; Los archivos de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales. Una vez que se identifica una de éstas, la dirección puede averiguar qué es más efectivo, si evaluarla y tratarla o afrontar los eventos individuales.

Por ejemplo, una empresa que explota una gran flota de coches mantiene una base de datos de las reclamaciones por accidentes y, mediante su análisis, averigua que un porcentaje desproporcionado de ellos, tanto en número como en importe, se vincula a conductores del equipo en ciertas unidades, localizaciones geográficas y franjas de edad. Este análisis capacita a la dirección para identificar las causas principales de los eventos y tomar acciones. En el siguiente cuadro se pueden observar algunos mecanismos que ayudaran a identificar eventos.

Cuadro No. 3
Mecanismo de Identificación de Eventos.

Mecanismos - Procedencia de la información	Factores externos					Factores Internos			
	Económicos	Medio ambiental	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias Sectoriales/técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y campañas publicitarias	✓				✓				
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave/Medidas de riesgo y rendimiento/Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informe en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes nesuales de la dirección						✓	✓	✓	✓
Infors de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
Información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

3.2.4. Evaluación de Riesgos

Es la que permite a la entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Es probablemente el paso más importante en la gestión de riesgos y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez identificados y evaluados los riesgos los pasos subsiguientes son protegerse y mitigar sus consecuencias. (3:63)

Gráfica No. 7



Fuente: Investigación propia.

La evaluación de los riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

3.2.4.1 Riesgo inherente y riesgo residual

El Riesgo Inherente es aquel que se enfrenta la entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad de impacto.

El Riesgo Residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

3.2.4.2 Técnicas de evaluación del riesgo

La metodología de las Técnicas de Evaluación del Riesgo consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas. Ver técnicas de evaluación del riesgo en el siguiente cuadro.

Cuadro No.4
Técnicas de Evaluación del Riesgo

Objetivo de Operaciones	Ingresos de explotación en operaciones en el extranjero de 100 millones				
Unidad de medición	Variación en los ingresos de explotación en operaciones en el extranjero				
Riesgo	La fluctuación en el tipo de cambio afecta de manera adversa a los ingresos de explotación en operaciones en el extranjero				
Tolerancia al riesgo	La variación aceptable es de +/- 10.000.000				
Riesgo	Evaluación de riesgos Inherentes		Respuesta al Riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
El tipo de cambio sube un punto porcentual en 90 días.	10%	5.000.000	No se pone en marcha ninguna acción	10%	5.000.000
El tipo de cambio sube 1,5 puntos porcentuales en 90 días.	4%	10.000.000	Obtener instrumentos de cobertura frente a variaciones en el tipo de cambio para limitar el impacto.	4%	5.000.000
El tipo de cambio sube 3 puntos porcentuales en 90 días.	1%	20.000.000		1%	8.000.000

Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

3.2.5. Respuesta a los Riesgos

Son las acciones que toma la administración por los riesgos identificados, para protegerse o para mitigar sus consecuencias.

Gráfica No. 8



Fuente: Investigación propia.

La respuesta a los riesgos debe partir del establecimiento apropiado de una estrategia de sistema, que persiga sacar del escenario los riesgos asegurables ya que ellos responderán mediante el uso adecuado de pólizas y garantías y que se generen acciones específicas dentro de un plan al respecto para manejar los otros tipos de riesgos.

La respuesta puede ser múltiple que irá desde lo más sencillo a lo más complejo, puede incluir el involucrar de un grupo de personas que acepten la responsabilidad de controlar un evento particular de riesgo que puede ser complejo por su naturaleza.

La planeación de la respuesta debe ir en línea con el tipo de riesgo, su impacto, el costo para manejarlo, el tiempo de implantación de dicha respuesta, el contexto del proyecto, acordado entre las partes involucradas y con la asignación de una persona responsable.

Las posibles respuestas al riesgo que la dirección selecciona son evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos.

- **Evitar:** Supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las muchas decisiones empresariales cotidianas.
- **Compartir:** La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la internalización de una actividad.
- **Aceptar:** No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Cuadro No. 5
Respuesta al riesgo según tipos posibles

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> . Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. . Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. . Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. . Establecer acuerdos con otras empresas. . Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. . Externalizar procesos de negocio . Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> . Diversificar las ofertas de productos. . Establecer límites operativos. . Establecer procesos de negocio eficaces. . Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. . Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. . Reasignar el capital entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> . Provisionar las posibles pérdidas . Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. . Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.

Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

El tipo de respuesta adecuada debe estar basada en una serie de políticas, reglas, procedimientos, metas y responsabilidades que permitan gerenciar los riesgos en forma general y de manera particular.

Dentro de las políticas se debe considerar que el manejo de las respuestas es un proceso continuo. Otra de las políticas es promover un ambiente de trabajo proclive al manejo de respuestas que asegure al máximo posible la efectividad de dichas respuestas.

3.2.6. Actividades de Control

Las Actividades de Control son políticas y procedimientos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas directamente o a través de la aplicación de la tecnología y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Gráfica No. 9



Fuente: Investigación propia.

Estas actividades pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con las que están relacionadas; estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

3.2.6.1. Tipos de actividades de control

“Entre los tipos de actividades de control están incluidos los controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Estos también pueden tipificarse según objetivos concretos de control, tales como los de asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos.” (3:79)

3.2.6.1.1. Controles sobre los Sistemas de Información

Este se refiere al control que se debe ejercer sobre los sistemas que utiliza la organización para el logro de sus objetivos, estos a la vez se dividen para su mejor entendimiento en controles generales y controles de aplicación.

- ***Controles generales***

Estos incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software. Ayudan a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente.

Se aplican a todos los sistemas desde entornos de mainframes o cliente/servidor hasta ordenadores de sobremesa o portátiles.

- ***Controles de aplicación.***

Se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos. Ayudan a asegurar que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interfaz se detecten rápidamente.

Un objetivo importante de los controles de aplicación es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez introducidos en él.

Se puede observar la aplicación de las respuestas al riesgo en las actividades de control en el cuadro número 6 el cual se presenta en la siguiente página.

Cuadro No. 6
Respuesta al riesgo y actividades de control

<p>Evitar el riesgo</p> <p>A fin de mejorar sus márgenes operativos, la dirección de una empresa de software consideró el traslado de las actividades de programación a un país con costes de personal más bajos. Tras evaluar los riesgos asociados, la dirección determinó que dicho movimiento se encontraba fuera del riesgo aceptado de la empresa y que la contratación para actividades de programación se llevaría a cabo únicamente en su propio país. Para ayudar a asegurar la adecuada implantación de esta decisión, el formulario de "Nuevo programador" fue modificado para incluir el país de operación del proveedor, información que sería revisada y firmada (electrónicamente) por la alta dirección como criterio de selección de programadores.</p>
<p>Reducir el riesgo</p> <p>La dirección de un hospital llegó a la conclusión de que su capacidad de proteger la salud y el estado de sus pacientes se vería afectada adversamente por un corte de la corriente eléctrica. La dirección respondió instalando generadores eléctricos de apoyo. Para ayudar a asegurar el funcionamiento de los generadores en los momentos clave, el departamento de ingeniería de la empresa lleva a cabo labores de mantenimiento periódicamente y su responsable revisa mensualmente los registros de mantenimiento.</p>
<p>Compartir el riesgo</p> <p>Una empresa industrial determinó que una interrupción prolongada en el funcionamiento de la planta tendría un impacto significativo en su capacidad de cumplir los objetivos de producción. Basándose en la evaluación de la posición del capital de la empresa, sus tolerancias al riesgo y el coste de compartir el riesgo con una aseguradora, la dirección aprobó la compra de una cobertura de seguro por el valor de la producción perdida en un período máximo de seis meses. Para ayudar a asegurar la implantación de la respuesta, el director del área de riesgos revisa periódicamente la cobertura de la empresa, así como su cumplimiento con todas las condiciones del acuerdo negociado con la aseguradora e informa al consejero delegado sobre dicho cumplimiento.</p>
<p>Aceptar el riesgo</p> <p>La dirección de una empresa identificó como un riesgo las variaciones en los precios de los productos básicos en todo el mundo. Tras evaluar la probabilidad e impacto del riesgo y considerar la tolerancia al riesgo de la empresa, la dirección decidió aceptarlo, estableciendo la política de que el departamento de tesorería evalúe formalmente el índice de riesgo cada tres meses y proporcione al Comité de Dirección un informe con su recomendación sobre la adopción de una estrategia de cobertura.</p>

Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

3.2.7. Información y Comunicación

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir a la entidad y conseguir sus objetivos.

Gráfica No. 10



Fuente: Investigación propia.

La información procede de muchas fuentes internas y externas, de forma cuantitativa y cualitativa y facilita respuestas a las condiciones cambiantes. Un reto para la dirección es cómo procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable y se enfrenta a él estableciendo una infraestructura de sistemas de información para buscar, captar, procesar, analizar y comunicar la información relevante.

La información tanto si procede de fuentes internas o externas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y en general llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades. De forma similar, la asistencia a seminarios profesionales o del sector y la participación en asociaciones mercantiles o de otro tipo puede ser una fuente de información valiosa.

Es particularmente importante mantener la información en forma coherente con las necesidades cuando una entidad se enfrenta a cambios fundamentales en el sector competidores muy innovadores y rápidos o cambios significativos en la demanda de los consumidores. Los sistemas de información cambian según la necesidad de apoyo a nuevos objetivos, por lo que deben identificar y captar la información financiera y no

financiera y procesarla y comunicarla en un marco de tiempo y una forma que sean útiles para controlar las actividades de la entidad.

3.2.7.1. Calidad de la información

Dada la creciente dependencia en sofisticados sistemas de información y en sistemas y procesos para la toma de decisiones automatizados e impulsados por los datos, es esencial la fiabilidad de estos sistemas. Unos datos inexactos pueden dar como resultado riesgos no identificados o pobres evaluaciones y decisiones empresariales equivocadas.

La calidad de la información incluye averiguar si:

- Su contenido es adecuado – ¿Está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna – ¿Está disponible cuando se necesita y dentro de un plazo adecuado?
- Está actualizada – ¿Es la última información disponible?
- Es exacta – ¿Sus datos son correctos?
- Está accesible – ¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

Para impulsar la calidad de los datos, las entidades establecen programas corporativos para su gestión que abarcan la adquisición, mantenimiento y distribución de información relevante. Sin tales programas, los sistemas de información no podrían facilitar la información que la dirección y otro personal requieren. (3:89)

3.2.7.2. Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como ya se ha comentado antes, estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado, para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de información y de cumplimiento.

La comunicación también debe tener lugar en un sentido más amplio, abordando las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos y otros temas importantes.

- ***Comunicación interna***

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad.

Todo el personal, sobre todo aquél con responsabilidades importantes en la gestión operativa o financiera, necesita recibir de la alta dirección un mensaje claro acerca de que la gestión de riesgos corporativos debe realizarse seriamente. Son importantes la claridad del mensaje y la eficacia con que se comunique.

- ***Comunicación externa***

Esta comunicación es la que se da fuera de la entidad, con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar inputs muy significativos sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros les proporciona información relevante para sus necesidades, pues pueden comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad. Esta comunicación debería ser significativa, pertinente y oportuna y estar de acuerdo con las disposiciones legales y regulatorias.

- ***Medios de comunicación***

La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, mensajes en la web y de vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente en grandes

grupos, reuniones reducidas o entrevistas personales, el tono de voz y el lenguaje corporal ponen énfasis a lo que se está diciendo. Los directivos deberían recordar que sus acciones hablan más fuerte que sus palabras. Dichas acciones están, a su vez, influidas por la historia y cultura de la entidad, basadas en observaciones anteriores de cómo sus mentores trataron situaciones similares. Una entidad con un historial de integridad operativa y cuya cultura está bien asumida por las personas de la organización, probablemente tenga poca dificultad para comunicar su mensaje. Una entidad sin tal tradición necesitará esforzarse más en la forma en que comunique sus mensajes.

Cuadro No. 7
Medios de Comunicación

<ul style="list-style-type: none">. Difusión a través de correos electrónicos.. Difusión a través de correos de voz.. Boletines corporativos.. Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.. Cartas del consejero delegado.. Grupos de discusión por correo electrónico.. Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la gestión de riesgos corporativos, para un fácil acceso por parte del personal.. Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.. Conferencias telefónicas o por internet a escala funcional, de localización o de toda la organización.. Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la gestión de riesgos corporativos.. Encuentros personales periódicos entre "líderes de riesgo" y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocio con responsabilidad en aspectos de la gestión de riesgos corporativos.. Conferencias telefónicas periódicas entre la red de líderes de riesgo y otros empleados.. Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado.. Foros abiertos de la empresa.
--

Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

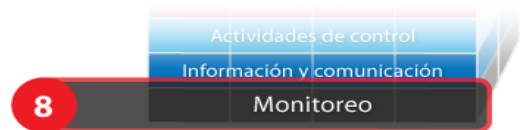
3.2.8. Supervisión o Monitoreo

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades

permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente.

Gráfica No.11



Fuente: Investigación propia.

“Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.” (3:103)

La supervisión puede realizarse de dos maneras: a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes.

- ***Actividades permanentes***

Las actividades permanentes de supervisión se distinguen de las actividades de funcionamiento según lo requiera la política de procesos de negocio. Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de supervisión y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.

Por ejemplo; las aprobaciones de transacciones, las conciliaciones de saldos y la verificación de exactitud de los cambios en los ficheros maestros, realizadas según las pautas marcadas por los sistemas informáticos o los procesos de contabilidad.

- ***Actividades mediante evaluaciones independientes***

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión. Esto también proporciona una oportunidad de tener en cuenta la eficacia continuada de los procedimientos de supervisión permanente.

3.2.8.1. Alcance y frecuencia

Las evaluaciones de la gestión de riesgos corporativos varían en alcance y frecuencia según la significatividad de los riesgos y la importancia de las respuestas a ellos, así como los correspondientes controles disponibles para gestionarlos.

Las áreas de riesgo de alta prioridad y sus respuestas tienden a evaluarse más a menudo. La evaluación de la totalidad de la gestión de riesgos corporativos que generalmente se necesita con menor frecuencia que la evaluación de partes concretas de la entidad puede estar suscitada por diversas razones: cambios importantes en la estrategia o gestión, adquisiciones o enajenaciones, cambios en las condiciones económicas o políticas y cambios en las operaciones o los métodos de procesamiento de datos.

Cuando se toma la decisión de realizar una evaluación integral de la gestión de riesgos corporativos de una entidad, hay que dirigir la atención hacia su aplicación en el establecimiento de la estrategia, así como en relación con las actividades significativas.

El alcance de la evaluación también dependerá de qué categorías de objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento que van a tenerse en cuenta.

3.2.8.2. Proceso de evaluación

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella. El evaluador debe entender cada actividad de la entidad y cada componente de la gestión de riesgos corporativos a abordar. Puede resultar útil centrarse primero en cómo la gestión de riesgos corporativos funciona de manera significativa –a veces, esto se denomina diseño del sistema o proceso.

El evaluador debe determinar cómo funciona el sistema en realidad. Los procedimientos diseñados para operar de un modo concreto pueden ser modificados con el tiempo para operar de forma diferente o ser eliminados. A veces, se establecen procedimientos nuevos que no son conocidos por aquellos que describieron el proceso y no están incluidos en la documentación disponible.

Una determinación sobre el funcionamiento real puede realizarse manteniendo entrevistas con el personal operativo o que resulte afectado por la gestión de riesgos corporativos, con análisis de los registros de funcionamiento o una combinación de procedimientos.

El evaluador analiza el diseño del proceso de gestión de riesgos corporativos y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis se lleva a cabo contrastado el funcionamiento con el trasfondo de normas establecidas por la dirección para cada componente, con el objetivo último de determinar si el proceso proporciona seguridad razonable respecto a los objetivos fijados.

3.2.8.3. Metodología

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo. Como parte de la metodología de evaluación, algunas empresas comparan su proceso de gestión de riesgos corporativos con el de otras empresas con buena reputación en este terreno, que pueden facilitar información comparativa. Las comparaciones pueden realizarse directamente o bajo el control de asociaciones mercantiles o sectoriales y, así, las funciones de revisión cercana de algunos sectores pueden ayudar a una empresa a evaluar su gestión de riesgos corporativos respecto a sus iguales. Pero es necesaria cierta precaución pues, en el momento de realizar las comparaciones, hay que tener en cuenta las diferencias respectivas que existen en objetivos, hechos y circunstancias. Los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos, además de las limitaciones inherentes a ella, se deberán tener en consideración.

3.2.8.4. Documentación

El alcance de la documentación sobre gestión de riesgos corporativos de una entidad varía con su dimensión, complejidad y factores similares. Las organizaciones más grandes normalmente disponen de manuales escritos de políticas, organigramas formales, descripciones escritas de las funciones del personal, instrucciones operativas diagramas de flujo de los sistemas de información. Las entidades más pequeñas habitualmente tienen un volumen considerablemente menor de documentación.

Muchos aspectos de su gestión de riesgos corporativos son informales y no están documentados, aunque se llevan a cabo de manera periódica y muy eficaz. Se pueden efectuar comprobaciones de estas actividades del mismo modo que en el caso de actividades documentadas.

El hecho de que los componentes de la gestión de riesgos corporativos no estén documentados no significa que no sean eficaces o que no puedan evaluarse. Sin embargo, un nivel adecuado de documentación normalmente hace que las evaluaciones sean más eficaces y eficientes.

3.2.8.5. Información de deficiencias

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos de una entidad pueden proceder de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de supervisión permanente de la entidad, las evaluaciones independientes e información de terceros. Una deficiencia es una situación dentro de la gestión de riesgos corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer la gestión de riesgos corporativos y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad.

3.2.8.5.1 Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información sobre las deficiencias de la gestión de riesgos corporativos es la misma gestión de riesgos.

Las actividades de supervisión permanente de una empresa, incluyendo las acciones directivas y la supervisión diaria de los empleados, generan ideas de aquellos directamente involucrados en las actividades de la entidad. Estas ideas surgen en tiempo real y pueden proporcionar una rápida identificación de deficiencias. Otras fuentes de éstas son las evaluaciones independientes de gestión de riesgos corporativos. Tanto las realizadas por la dirección, los auditores internos u otras funciones, pueden destacar áreas con necesidades de mejora.

Los terceros proporcionan frecuentemente información importante sobre el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos de una entidad. Entre ellos se incluyen clientes, proveedores, y otros que colaboran con la entidad, así como los auditores externos y reguladores. Los informes procedentes de fuentes externas deberían contemplarse cuidadosamente por sus implicaciones para la gestión de riesgos corporativos y las acciones correctivas que deban aplicarse

3.3. Limitaciones de los riesgos corporativos

“Aunque la administración de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Las limitaciones se derivan de varios factores, de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costos y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante colusión de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la administración de riesgos corporativos.” (3:19)

Para algunos observadores, la gestión de riesgos corporativos, con un control interno integrado, asegura que la entidad no fallará. Esta perspectiva es errónea. Al considerar las limitaciones de la gestión de riesgos corporativos, hay que reconocer tres conceptos distintos:

- El riesgo corresponde al futuro, que es inherentemente incierto.
- La gestión de riesgos corporativos incluso una que sea eficaz opera a distintos niveles con respecto a objetivos diferentes. Respecto a los objetivos estratégicos y operativos, dicha gestión puede ayudar a asegurar que la dirección, y el consejo en su papel supervisor, es consciente en forma oportuna sólo del grado de progreso de la entidad hacia la consecución de dichos objetivos. Sin embargo, no

puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que los objetivos en sí mismos se alcancen.

- La gestión de riesgos corporativos no puede facilitar una seguridad absoluta respecto a ninguna de las categorías de objetivos.

La primera limitación recuerda que nadie puede predecir el futuro con certeza. La segunda reconoce que ciertos eventos están sencillamente fuera del control de la dirección. La tercera tiene que ver con el hecho de que ningún proceso hará siempre todo aquello para lo que lo ha sido diseñado.

El concepto de seguridad razonable no implica que la gestión de riesgos corporativos vaya a fracasar frecuentemente y muchos factores, individual y colectivamente, lo refuerzan. El efecto acumulativo de las respuestas al riesgo que satisfacen múltiples objetivos y la naturaleza de los controles internos reducen el riesgo de que una entidad no pueda conseguir sus objetivos. En otras palabras la seguridad razonable no constituye una seguridad absoluta. Ver modelo de supervisión en cuadro adjunto.

Cuadro No. 8 Supervisión

<p>. La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.</p> <p>. La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.</p> <p>. La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.</p> <p>. La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.</p> <p>. La dirección revisa indicadores clave de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos anteriores e indicadores de acontecimientos, como se describe en el capítulo de identificación de eventos.</p>

Fuente: Técnicas de Aplicación. Informe Coso II; Gestión de Riesgos Corporativos.

3.4. Relación Gestión de Riesgos Corporativos y Control Interno (Marco Integrado)

Se presenta a continuación un resumen sobre la relación entre los respectivos marcos del control interno y de la gestión de riesgos corporativos.

“La Gestión de Riesgos Corporativos es más amplia que el control interno ya que este está inmerso en la gestión de riesgos corporativos y forma parte integral de ella.” (3:135)

3.4.1 Relación en las Categorías de Objetivos

La relación de las categorías y objetivos entre el Marco Integrado y Gestión de Riesgos Corporativos se presentan a continuación.

Cuadro No. 9
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en las categorías de objetivos.

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
El Control Interno-Marco Integrado especifica tres categorías de objetivos, operaciones, información financiera y cumplimiento	La gestión de riesgos corporativos contiene tres categorías casi iguales, operaciones, información y cumplimiento. Adicionalmente, Gestión de riesgos corporativos, añade otra categoría de objetivos, denominados objetivos estratégicos, que operan a un nivel mayor que los otros y se derivan de la misión o visión de la entidad, con las que deberían estar alineados los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.
La categoría de información del marco de control interno se define como relativa a la fiabilidad de los estados financieros publicados.	El marco de gestión de riesgos corporativos, ha sido ampliado de modo significativo, para cubrir todos los informes desarrollados por una entidad, divulgados tanto interna como externamente. Su alcance se expande

	desde los estados financieros, pero no limitándose a cubrirlos de un modo más amplio, sino a incorporar también la información no financiera.
	El marco de gestión de riesgos corporativos introduce los conceptos de riesgo aceptado y tolerancia al riesgo. El riesgo aceptado es el volumen amplio de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la realización de su misión/visión.

Fuente: Investigación propia.

3.4.2. Relación en la Perspectiva de Cartera de Riesgo.

La relación de la perspectiva de cartera de riesgo, entre el Marco Integrado y la Gestión de Riesgo Corporativos se presenta a continuación:

Cuadro No. 10
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en la perspectiva de cartera de riesgo.

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
Este concepto no lo contempla el marco de control interno.	La gestión de riesgos corporativos la define como aquella que se puede alcanzar centrándose en los principales riesgos o categorías de riesgo de las unidades de negocio o de la empresa en su totalidad, usando métricas como el capital ajustado al riesgo o el capital en riesgo.

Fuente: Investigación propia.

3.4.3. Relación entre los Componentes (Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado)

“Con un enfoque mejorado sobre el riesgo, el marco de gestión de riesgos corporativos expande el componente de evaluación de riesgos del marco del control interno, creando cuatro componentes, establecimiento de objetivos (que es un requisito previo para el

control interno), identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.”
(3:136)

3.4.4 Ambiente Interno

La relación del ambiente interno según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 11
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en el ambiente interno

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
	El marco de gestión de riesgos corporativos habla de la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, que es el conjunto de creencias actitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad contempla los riesgos, refleja sus valores e impacta en su cultura y estilo operativo, asimismo amplía la necesidad establecida en el marco del control interno de tener una masa crítica mínima de miembros independientes normalmente, al menos dos miembros independientes y establece que, para que sea eficaz la gestión de riesgos corporativos, el consejo deberá tener al menos una mayoría de miembros externos e independientes.

Fuente: Investigación propia.

3.4.5 Identificación de Eventos

La relación de identificación de eventos según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No.12
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en la identificación de eventos.

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
Este componente no lo contempla el Marco Integrado- control interno.	Este marco plantea el concepto de eventos potenciales, definiendo un evento como un incidente o acontecimiento emanado de fuentes internas o externas que afecta a la implantación de la estrategia o al logro de objetivos. Los potenciales eventos de impacto positivo representan oportunidades, mientras que los de impacto negativo representan riesgos. La gestión de riesgos corporativos implica la identificación de eventos potenciales, usando una combinación de técnicas que contemplan tanto el pasado como las tendencias emergentes, y qué los provoca.

Fuente: Investigación propia.

3.4.6 Evaluación de Riesgos

La relación de identificación de eventos según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 13
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en la evaluación de riesgos

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
Este marco requiere una evaluación de riesgos en términos de probabilidad de que un determinado riesgo ocurra y de su impacto potencial.	Este sugiere que se ha de mirar la evaluación de riesgos de manera más afinada. Asimismo este reclama atención a los riesgos interrelacionados, describiendo cómo un solo evento puede crear múltiples riesgos

Fuente: Investigación propia.

3.4.7 Respuestas a los Riesgos

La relación de respuesta al los riesgos según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 14
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en la respuesta al riesgo

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
El marco integrado no lo contempla como un componente separado.	Este identifica cuatro categorías de respuesta al riesgo; evitar, reducir, compartir y aceptar. Como parte de dicha gestión, la dirección considera las respuestas potenciales en estas categorías y las tiene en cuenta con la intención de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.

Fuente: Investigación propia.

3.4.8 Actividades de Control

La relación actividades de control según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 15
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en las actividades de control

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
El Marco integrado presenta como las actividades de control ayuda para asegurar que las respuestas al riesgo de la dirección se llevan a cabo.	La gestión de riesgos corporativos hace ver que en algunos casos las mismas actividades de control sirven de respuesta a los riesgos.

Fuente: Investigación propia.

3.4.9 Información y Comunicación

La relación de información y comunicación según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 16
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en la información y comunicación

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
Este componente en el Marco Integrado sustenta a otros componentes comunicando las responsabilidades de control a los empleados y les brindan información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.	El marco de gestión de riesgos corporativos amplía el componente de comunicación e información de control interno destacando la consideración de datos derivados de eventos pasados y presentes y datos potenciales futuros.

Fuente: Investigación propia.

3.4.10 Supervisión

La relación de supervisión según el Marco Integrado y la Gestión de riesgos corporativos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 17
Relación marco integrado y gestión de riesgos corporativos en la supervisión

MARCO INTEGRADO	GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
Las deficiencias encontradas en la supervisión son comunicadas en forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.	Las deficiencias encontradas en la supervisión son comunicadas en forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

Fuente: Investigación propia.

3.5. Roles y Responsabilidades

Ambos marcos centran la atención en los papeles y responsabilidades de algunas “partes organizativas” que forman parte del control interno y la gestión de riesgos corporativos o que les facilitan importante información. Además el marco de gestión de riesgos corporativos describe los roles y responsabilidades de los directores de riesgos y amplían el papel del consejo de administración de la entidad. (3:138)

3.6 Control Interno de la Información Financiera, Guía para Pequeñas Empresas Cotizadas – COSO III -

“El Informe COSO y posteriormente el COSO II constituyen indiscutiblemente una referencia profesional en el mundo de la auditoría interna. Ambos fueron traducidos al español por el Instituto de Auditores Internos de España en 1997 y 2005 respectivamente. Han pasado varios años desde entonces y estos documentos siguen siendo una referencia básica en materia de control interno y gestión de riesgos.”(12.1)

Recientemente, el Comité, formado por representantes de la Asociación Americana de Contadores (American Accounting Association), Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants), Ejecutivos Financieros Internacionales (Financial Executives International), Instituto de Contadores Gestores (Institute of Management Accountants) y del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors), se percató de que entre algunas organizaciones importantes, pero de dimensión algo más reducida, existía la percepción de que la metodología COSO estaba orientada solamente a grandes corporaciones internacionales, y que era demasiado compleja para su aplicación en organizaciones de tamaño más “pequeño”.

Desde la convicción de que este Marco debe ser universal, independientemente del tamaño de la compañía, COSO inició un proyecto de investigación y adaptación a este entorno que finalizó con la publicación a mediados de 2006 de *Control Interno de la Información Financiera. Guía para “pequeñas” empresas cotizadas*.

El Comité COSO se encontró con una disyuntiva a la hora de decidir cómo denominar a las organizaciones destinatarias de esta publicación. En inglés optaron por el término “smaller companies” que en castellano se ha traducido como “pequeñas compañías” entrecomillado.

Con esta denominación desde luego que no se refieren sólo a empresas pequeñas, aunque también en este entorno es aplicable COSO, sino a todo tipo de organizaciones tanto por su tamaño como por su naturaleza (públicas, privadas, familiares, entre otras).

Este documento se compone de un resumen ejecutivo, orientado a Consejeros y altos directivos, una segunda parte que proporciona una perspectiva general del control interno, definiendo veinte principios fundamentales relacionados con los cinco componentes de COSO, y una tercera y última parte de herramientas de aplicación destinada a ayudar a la dirección a evaluar el control interno en su organización. Aunque la publicación está centrada en la información financiera, lo cierto es que su contenido trasciende en muchos aspectos este ámbito, tratando aspectos del control interno en distintos procesos de la organización.

Tal y como se especifica en el resumen ejecutivo, “entre los beneficios más destacables de un sistema de información financiera eficiente se encuentra una mayor capacidad de las empresas de acceder a los mercados de capitales, proporcionando capital que impulse la innovación y el crecimiento económico”. (12.1)

Otro concepto al que se presta especial atención es la segregación de funciones, debido a las dificultades que se presentan en las empresas de tamaño más reducido para hacer frente a este principio como consecuencia de las limitaciones de personal.

3.6.1. Principios para lograr un control interno eficaz sobre la información financiera

“Esta guía ofrece una serie de veinte principios básicos que representan los conceptos fundamentales asociados con los cinco componentes del Marco, y directamente extraídos de él.”(12.1)

- **Entorno de control**
- Integridad y valores éticos
- Consejo de Administración
- Filosofía y estilo operativo de la dirección
- Estructura organizativa
- Competencia sobre la información financiera
- Autoridad y responsabilidad
- Recursos humanos

- **Evaluación del riesgo**
- Objetivos de la información financiera
- Riesgos de la información financiera
- Riesgo de fraude

- **Actividades de control**
- Integración con la evaluación de riesgos
- Selección y desarrollo de actividades de control
- Políticas y procedimientos

- Tecnología de información

- **Información y comunicación**
- Información de reporte financiero
- Información de control interno
- Comunicación interna
- Comunicación externa

- **Supervisión**
- Evaluaciones continuas e independientes
- Deficiencias de reporte

El Informe COSO III puede ser una valiosa herramienta para orientar la adecuada aplicación de los informes anteriores. Está dirigido a las empresas cotizadas más pequeñas, sin embargo puede ser utilizado también para empresas grandes, y explica cómo usar el Marco para diseñar e implementar un control interno de la información financiera de forma eficiente.

El informe consta de tres partes. “La primera es el Resumen Ejecutivo, que proporciona un resumen de alto nivel para el Consejo de Administración y la alta dirección de la empresa.”(12.5)

La segunda parte proporciona una perspectiva general del control interno de la información financiera en empresas más pequeñas. Incluye descripciones de características de las empresas y cómo éstas afectan al control interno, los retos a los que se enfrentan y cómo la dirección puede utilizar el Marco. “Se presentan veinte principios fundamentales extraídos del Marco, junto con atributos, métodos y ejemplos relacionados sobre cómo las empresas más pequeñas pueden aplicar estos principios de manera eficiente.”(12.1)

La tercera parte contiene herramientas ilustrativas para ayudar a la dirección a evaluar el control interno. Los gerentes pueden utilizar estas herramientas para determinar si la empresa ha aplicado los principios de forma eficaz.

Sin embargo, como el presente trabajo de tesis no incluyo una evaluación del sistema de control interno de la información financiera de la empresa objeto del estudio, y la compañía objeto de estudio no es una compañía cotizada o SEC (Securities and Exchange Commission de Estados Unidos, es la agencia federal encargada de la supervisión de los mercados financieros) el Informe solamente se cita como referencia para enriquecer la información relacionada con el aporte de la Comisión a través de los informes COSO.

CAPÍTULO IV

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y EL CONTROL INTERNOS SEGÚN COSO II, Y SUS BENEFICIOS PARA UNA COMPAÑÍA GUATEMALTECA QUE COMERCIALIZA EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO

4.1. Antecedentes históricos empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario

En el año de 1943 la empresa objeto de estudio inicia sus operaciones como una distribuidora de equipo de oficina bajo el nombre de “Papelerías Cultura” y es ubicada en el área comercial en el centro de la ciudad capital, lo cual le permite tener un desarrollo gradualmente rápido. Luego, analizando el futuro, se iniciaron las gestiones con Suecia que era uno de los países neutrales en la segunda guerra mundial, para realizar la importación directa a Guatemala de máquinas registradoras y sumadoras, las cuales son de gran interés en el mercado al facilitar operaciones administrativas y de cálculo.

Al iniciarse la importación de máquinas de oficina, se tiene como objetivo primordial la satisfacción del cliente al ofrecerle servicios de mantenimiento y reparación, por lo que se lleva a cabo la formación de los primeros técnicos especializados, quienes reciben capacitaciones directas por parte de ingenieros de origen sueco, lo cual permite que la empresa se encuentre respaldada por una excelente calidad de productos y un buen servicio. Rápidamente en 1946 se incorpora al negocio la distribución de cajas de seguridad y equipo para bancos de la prestigiosa marca norteamericana Diebold, la cual es una de las líneas que más prestigio le ha otorgado a la empresa, ya que está formada por productos que no están destinados únicamente al área administrativa sino que son aceptados por clientes de la banca, industria y comercio.

Actualmente la empresa posee el 90% de mercado de los bancos del sistema y el 5% de mercado en general, esto debido a que ofrece soluciones integradas de seguridad física a través de los productos que ofrece de la más alta calidad, de las marcas Glory, Scan Coin, Accubanker, Italy, Rapyscan Systems, Kaba Mas, Sargent and Greenleaf y Comco Systems.

4.2. Gestión de riesgo, empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario.

Para fines de este capítulo se realizará un ejercicio de entendimiento, evaluación de control interno y gestión de riesgos que le permita a la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario ver los beneficios de identificar, evaluar y responder a cada uno de los riesgos oportunamente con el fin de alcanzar sus objetivos.

Esta compañía al igual que las demás tiene como premisa subyacente de la Gestión de Riesgos generar valor para sus grupos de interés. Sin embargo, como toda entidad enfrenta incertidumbres y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo en su búsqueda de incrementar el valor de esos “grupos de interés”.

Cada una de las incertidumbres de la compañía se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración de la compañía tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras.

La compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario está inmersa en la globalización y por ende necesita evaluar como esta su entorno, sus controles internos así como evaluar y responder a cada uno de sus riesgos que no le permiten o no le permitirán alcanzar sus objetivos.

Es importante aclarar que la gestión de riesgos toma en cuenta los factores internos y externos de la compañía ya que cada uno de ellos afecta de un modo directo o indirecto a la compañía en el cumplimiento de sus objetivos. La compañía debe asegurarse no solo de que la información financiera sea confiable y esté libre de errores, sino que toda su composición funcione adecuadamente, ya que todos en la entidad son responsables del logro de sus objetivos.

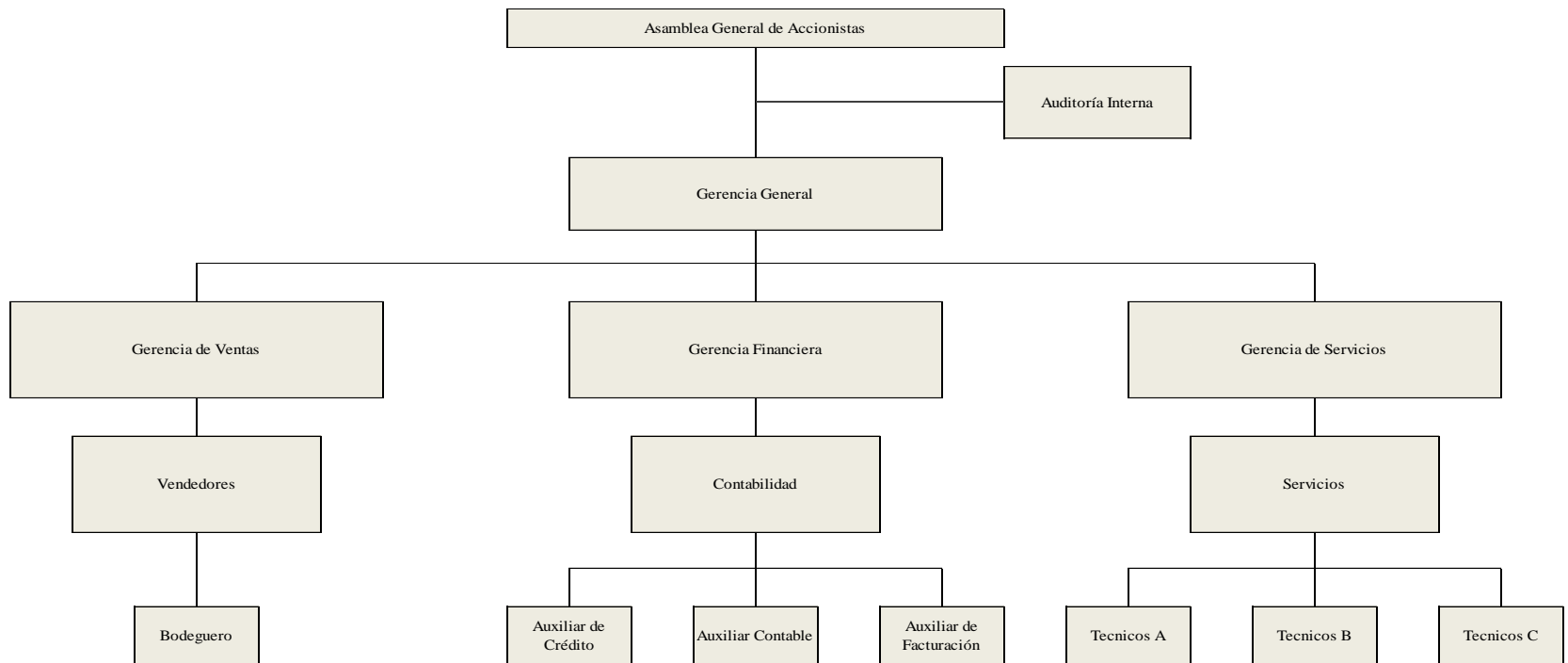
Antes de iniciar con el proceso de evaluación de los riesgos se hace necesario conocer el entorno de la compañía ya que esto permitirá tener un panorama más concreto de cómo está constituida la compañía y cuáles son los riesgos que se puedan identificar desde esa primera parte.

A continuación se presenta la información de la compañía en el cual iniciaremos a verificar riesgos.

4.2.1 Estructura organizacional

La empresa distribuidora de cajas de seguridad tiene un sistema de organización funcional o departamental que se basa en los principios de la división del trabajo, y en la cual aprovecha la preparación y aptitud de cada trabajador para cumplir con el propósito de ser reconocida como una empresa centroamericana líder en servicio, profesionalismo y aplicación innovadora en el área de seguridad y tecnología en la que está involucrada.

Grafica No. 1
ORGANIGRAMA
COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO



Fuente: Proporcionado por la administración de la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario.

- **Asamblea general de accionistas**

La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano social de la organización, el cual cuenta con plena facultad para dirigir y decidir los temas de mayor trascendencia de la Sociedad. Está conformada por el número total de accionistas inscritos en el libro de acciones, quienes participan por sí mismos o representados por sus apoderados o representantes legales, conforme con lo definido en los estatutos de la Sociedad y la ley.

- **Auditoría interna**

La auditoría interna es la parte que se encarga de velar por el cumplimiento de las políticas y verifica la eficiencia de los controles dentro de la compañía.

- **Gerencia general**

Es la encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Está conformada por el gerente general, quien es el que representa legalmente a la sociedad, ante otras y ante el público en general y por una asistente que tiene a su cargo la recopilación y organización de la información confidencial.

- **Gerencia financiera**

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa. El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas relacionadas con la misma.

- **Gerencia de ventas**

Es aquella cuya función y cuyo objetivo principal es mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.

- **Gerencia de servicios**

Es la que se encarga de supervisar el departamento de servicios y es responsable de controlar los costos, conseguir clientela estable, mantener buenas relaciones, con empleados y clientes, establecer y cumplir objetivos de ventas y ganancias. Debe satisfacer todas las inquietudes de servicios de todos los clientes, asegurarse que el servicio sea llevado a cabo en el más alto nivel.

- **Departamento de contabilidad**

Es el encargado del registro contable y control de todas las transacciones que se realizan en la empresa, para poder emitir los estados financieros y la información gerencial para la toma de decisiones. Está formado por una contadora general, cuatro auxiliares y encargadas del área de facturación y de créditos y cobros.

- **Departamento de servicio**

En este departamento la función primordial es atender, en forma adecuada, a los clientes que requieran los servicios que ofrece la empresa en relación a ventas de cajas de seguridad, equipos bancarios; así como reparaciones técnicas y servicios de mantenimiento de dichos productos. Para el cumplimiento de sus atribuciones se apoya en un equipo de servicio técnico especializado dividido en técnicos, A, B y C.

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
Factores de la Industria	<p>La compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario, es una compañía que está en el mercado desde el año de 1943, y durante este tiempo se mantiene como una empresa líder en venta de equipo de seguridad bancario, ya que posee el 90% de los bancos a nivel nacional y un porcentaje menor en el Salvador, Honduras y Nicaragua.</p> <p>Durante varias décadas la compañía se ha dedicado a importar y exportar productos de la más alta calidad. A principios del año 2000 la empresa ha tenido que luchar contra algunos competidores que aunque no tienen el mismo tiempo que ellos, son compañías que ofrecen un producto con más bajo precio, pero sin garantía. La situación en estos últimos años ha hecho que las compañías busquen precios más bajos aunque no tengan la garantía que les ofrece la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario.</p> <p>La demanda del producto así como el servicio que ofrece la compañía siempre es alta debido a que las entidades financieras necesitan brindar seguridad a sus clientes, desde el resguardo de su efectivo, hasta la seguridad física que le puede ofrecer dichas instituciones</p> <p>La compañía en el año 2009 firmó un contrato muy importante con una compañía Alemana que se dedica al blindaje, este contrato</p>	<p>Competencia – Productos Genéricos sin garantía. Pérdida de contrato si no se atiende adecuadamente a clientes.</p>

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
	tiene una duración de 10 años prorrogables el cual finaliza el 31 de diciembre del 2019	
Factores Regulatorios	<p>La comercializadora de equipo de seguridad bancario, es una empresa comercial, por lo que se adhiere a las leyes vigentes en Guatemala que estipulan la utilización de la Ley del Impuesto sobre la Renta para la elaboración de la contabilidad, para efectos de presentación de la declaración anual.</p> <p>Código de Comercio (Decreto Número 2-70 y sus Reformas) Código de Trabajo (Decreto Número 1441 y sus Reformas) Código Tributario (Decreto Número 6-91 y sus Reformas) Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria (Decreto Número 20-2006) Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto Número 27-92 y sus Reformas) Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto Número 73-2008) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Decreto Número 37-92) Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto Número 26-92 y sus Reformas) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social I.G.S.S. (Decreto Número 295) Ley de Propiedad Industrial, Decreto 57- 2000 del Congreso de la República Impuesto Único sobre Inmueble –IUSI- (Decreto No. 15-98)</p>	Cambios en la legislación.

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
	<p>A continuación se listan las políticas definidas por la administración para su aplicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política y reglamento de viáticos - Reglamento de caja chica - Reglamento de gastos menores de operación - Política de gastos menores de operación - Política de Créditos - Política de Inversión - Política de Préstamos - Política de Servicios - Política de compras - Política de ajustes contables - Política de Gestión de Información Financiera 	
Otros Factores	<p>Un factor externo que puede afectar a la compañía es la competencia de los productos chinos, ya que estos se ofrecen a un precio más bajo, sin embargo no ofrece garantía. De la misma manera las condiciones económicas del país en general pueden afectar los ingresos del periodo.</p>	<p>Competencia – Precios más bajos en productos sin garantía.</p> <p>Ingresos, pueden verse afectados durante el periodo.</p>

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
Estructura de Gobierno y Propiedad	<p>La compañía está estructurada de la siguiente manera.</p> <p>Asamblea General de Accionistas Gerencia General Gerencia de Ventas Gerencia de Servicio Gerencia Financiero Vendedores Auxiliares Técnicos</p>	Segregación de funciones
Operaciones de negocio	<p>La naturaleza de la fuente de ingresos, productos o servicios, y los mercados, incluida la participación en el comercio electrónico, tales como las ventas por internet y actividades de marketing: La compañía obtiene sus ingresos por el giro normal del negocio, atendiendo a todos los bancos del Sistema Nacional (con exclusión del Banco mexicano), otras entidades financieras como aseguradoras así como negocios o personas que necesiten de sus servicios.</p> <p>La compañía no tiene sucursales todas las operaciones se manejan en una sola unidad de negocio.</p> <p>La compañía dentro de su cartera de clientes posee el 90% de los bancos del sistema nacional y un 10% del mercado en general,</p>	

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
	<p>cada uno de ellos compran diversidad de productos por lo que no tienen una clasificación de clientes importantes.</p> <p>Entre sus proveedores importantes están Glory, Scan Coin, Accubanker, Italy, Rapyscan Systems, Kaba Mas, Sargent and Greenleaf y Comco Systems</p>	
Financiación y la financiación de las actividades	<p>La compañía tiene un préstamo back to back contratado en un banco del sistema. No se cuentan con inversiones o fuentes de financiamiento complejos que puedan provocar algún tipo de riesgo. La tasa de interés de pago es del 3% y de cobro es del 5%.</p>	
Información financiera	<p>Principios Contables y Prácticas específicas de la industria. La contabilidad de la compañía es operada de conformidad a principios de contabilidad generalmente aceptados, con propósitos de presentación de la declaración jurada de Impuesto Sobre la Renta en la República de Guatemala, la cual es base contable aceptada para el registro de sus operaciones, distintas a las Normas Internacionales de Información Financiera.</p> <p>Reconocimiento de Ingresos Se realiza con base al principio de lo devengado que es permitido por las leyes vigentes de Guatemala.</p> <p>Contabilización de los valores Razonables</p>	

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
	<p>Inventarios Se valúan al costo que es menor a su valor de mercado. El método para la determinación del costo de los inventarios es el costo promedio. El valor neto de realización, es el precio estimado de venta de los bienes en el curso ordinario de los negocios, menos los costos de terminación y gastos de venta.</p> <p>Estimación para cuentas incobrables Se regula al final del período, mediante una reserva sobre el saldo de clientes al cierre del ejercicio, tomando en consideración clientes con posibles problemas de cobrabilidad. Esta estimación esta dentro de lo permitido por el Impuesto Sobre la Renta, y es determinada por la administración financiera de la compañía</p> <p>Activos Fijos Se valúan al costo y se deprecian por el método de línea recta a tasas establecidas de acuerdo con la vida útil estimada de los bienes. Los gastos normales de mantenimiento y reparaciones que no prolonguen la vida útil del activo se cargan a resultados en el período en que se incurren.</p> <p>Las vida útil estimado de los activos se detalla a continuación: Mobiliario y equipo 5 años Equipo de cómputo 3 años Vehículos 5 años Activos en Moneda Extranjera, los pasivos y las transacciones.</p>	

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
	<p>Prestaciones laborales La política de la Compañía al respecto está de acuerdo a lo establecido por el Código de Trabajo de Guatemala y para el efecto provisiona el 8.33% de los sueldos pagados en el año.</p> <p>Los valores de transacciones expresadas en moneda extranjera se convierten a moneda local utilizando los tipos de cambio vigentes a la fecha de dichas transacciones y los saldos se re expresan a los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros.</p> <p>Las ganancias o pérdidas derivadas de los ajustes de saldos expresados en moneda extranjera se incluyen en la determinación de los resultados del período. Contabilización de transacciones inusuales o complejas, incluyendo los de las zonas polémicas o emergentes.</p> <p>Derivado el tipo de transacciones y operaciones realizadas de la compañía no existen situaciones complejas que deban contabilizarse, por lo que no existe una política definida y establecida para este tipo de acontecimientos.</p> <p>Las políticas de la compañía, cumplen con los requerimientos básicos que solicitan las leyes vigentes en Guatemala, no existen transacciones inusuales significativas, ni se comercializan productos que puedan resultar en polémicas públicas o políticas.</p>	

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
Asuntos a considerar	<p>Industria de la evolución La compañía tiene un gran desafío y es el de poder capacitar a su personal administrativo y técnico debido a que solamente se da pocas horas de capacitación al personal cuando ingresa a la compañía y no se da el seguimiento adecuado para verificar el correcto uso de los sistemas o del equipo.</p> <p>Los nuevos productos y servicios Uno de los productos nuevos que ofrece la compañía es el blindaje a vehículos el cual solamente se presta a un grupo de clientes selectos, los cuales son definidos por la empresa aliada.</p> <p>La expansión de la empresa La empresa no tiene planes de expansión a corto o largo plazo.</p> <p>Los requisitos reglamentarios La compañía cuenta con los servicios de un Bufete de abogados (externos a la entidad) los cuales son sus asesores y consultores legales, y ellos mantienen un monitoreo permanente sobre cualquier cambio en el marco legal, que pueda impactar de una manera importante las operaciones de la empresa.</p> <p>El uso de TI Debido al alto riesgo tecnológico en la actualidad, la compañía</p>	<p>Segregación de Funciones</p> <p>Capacitación del personal.</p>

Cuadro No. 1
Identificación de Riesgos
Información general de la compañía Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancaria

Asuntos a considerar	Entendimiento de la Entidad	Riesgo Identificado *
	<p>tiene contratada una empresa que le presta los servicios de mantenimiento y actualización y backup de los servidores para asegurarse que sus sistemas informáticos son adecuados y brindan la seguridad y oportunidad de la información.</p> <p>Los efectos de la aplicación de una estrategia, en particular los efectos que conducen a los nuevos requisitos contables. Este tipo de estrategias son revisadas y llevadas a cabo por la Dirección Financiera, la Gerencia, Contabilidad y Auditoría con el fin de evitar cualquier tipo de riesgo que pudiera resultar contraproducente para la compañía.</p> <p>Ya sea un riesgo empresarial puede resultar en un riesgo de error material es considerado a la luz de las circunstancias de la entidad. La empresa comercializadora de equipo de seguridad bancario se encuentra en un mercado relativamente tranquilo, en el cuál no existe hiperinflación o riesgo de un derrumbe financiero que impacte de forma importante en la compañía, así mismo la Dirección de la compañía tiene una posición muy conservadora y realiza análisis exhaustivos antes de participar en algún negocio, y evalúa la comercialización de nuevos productos para evitar pérdidas de algún tipo.</p>	

Fuente: Investigación Propia

4.3. Ambiente interno, comercializadora de equipo de seguridad bancario.

El ambiente interno en toda compañía es la base para el éxito o el fracaso de la misma, ya que en ella se establecen los valores de toda organización. La actitud de la compañía hacia su personal y sus clientes es una fortaleza que le permite alcanzar cada uno de sus objetivos y lograr así el reconocimiento deseado dentro y fuera de los límites nacionales e internacionales.

Como parte del ambiente interno se debe indagar y determinar cuáles son aquellos valores que la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario posee y si están bien definidos, son comunicados y son visibles al personal. Esto con el fin de ver cuáles son las fortalezas que tiene la compañía para reducir sus riesgos.

- **Filosofía de la compañía**

Hacer perdurar los ideales y los estándares de calidad y atención al cliente con que inició la compañía hace mas de 60 años aplicando cada nueva herramienta que el nuevo orden económico y tecnológico ofrece.

- **Misión**

Brindar productos y servicios que llenen las necesidades de seguridad física y electrónica de las instituciones financieras de la región. A través de un grupo de profesionales, técnicos y administrativos, que comprenden la importancia y la mística del servicio de la más alta calidad, usando tecnología de punta para ayudar a la mejora de la competitividad de las empresas en el área Centroamericana.

- **Visión**

Ser reconocidos como una Empresa Centroamericana líder en servicio, profesionalismo y aplicación innovadora de la tecnología en las distintas áreas en

que está involucrada. Caracterizados especialmente por la calidad y el esfuerzo de su personal para asegurar la satisfacción de los clientes.

4.3.1. Comunicación de la visión y misión al personal

La compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario comunica al personal cual es su misión y visión en el momento de que se contrata al personal.

Como parte de la evaluación del ambiente de Control y con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad se llevaron a cabo encuestas sobre cultura de riesgos midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados a ellos. Se realizaron 50 encuestas al personal (ver anexo I-Mo). El resultado de la encuesta se documenta en la primera parte de la evaluación del COSO II.

4.3.2. Evaluación del Control Interno aplicando COSO I y II

La evaluación del Control Interno de la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario, se realiza con el fin de obtener un entendimiento general de los controles que posee la compañía y como estos mitigan los riesgos. Esta evaluación del control interno se realizará hasta la Gestión de los Riesgos que es la parte que corresponde al tema a investigar.

Cuadro No.2 Ambiente de Control

	<u><i>Integridad y Valores Éticos</i></u>
Código de Conducta	De acuerdo a las indagaciones con el personal de la compañía y luego de haber realizado una encuesta sobre la cultura de riesgos relacionados a la ética del personal de la compañía se determinó lo siguiente:

	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un código de conducta el cual no ha sido actualizado desde el año 2005, únicamente posee las conductas a observarse pero no las sanciones que puedan tomarse al suscitarse alguna situación relacionada con la ética. - No se ha reproducido el código de conducta, únicamente se le comunica al personal durante el entrenamiento inicial. - La compañía no tiene un departamento o personal que de seguimiento, o verifique el cumplimiento del código de conducta. - Se ha tenido acceso a la intranet de la compañía y no se observa que el código de conducta cargado en la página.
	<u>Acciones de la administración</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las denuncias o faltas cometidas por el personal son comunicadas al Gerente General.
	<ul style="list-style-type: none"> - Cada una de las situaciones que se presentan en relación a una conducta inadecuada es tratada directamente por el gerente general, el cual decide que acciones tomar en cada caso, ya que no hay un departamento específico para tratar y accionar en cada situación.
	<u>Compromiso con la competencia</u>
	Se ha observado que el personal es muy reducido, lo que provoca que no haya una adecuada segregación de funciones.
	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la gerencia contrata a nuevo personal, lo evalúa y si gana con la nota que el gerente considera es aceptable contrata a la persona. Se le da el entrenamiento inicial, sin embargo no se le da un seguimiento cuando el empleado ya esta laborando. - La compañía tiene un Manual de descripción de puestos el cual no se ha actualizado desde hace más de 4 años, en el se describe las actividades del personal.
	<u>Participación de los encargados del Gobierno</u>
	La Estructura del gobierno corporativo de la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario está integrada de la siguiente manera: Gerente General Gerente de Ventas Gerente Financiero Gerente de Servicios
	<u>El consejo y sus comisiones en general</u>
	Cada una de las remuneraciones, nombramientos y cese de los ejecutivos son realizados de acuerdo a lo que dictan los estatutos

	<p>de la compañía.</p> <p>Todas las decisiones, aportaciones y asuntos importantes sobre la compañía tomadas en las reuniones son anotadas en el libro de actas. Los desembolsos en gastos de viajes, o compras de materiales son autorizados por cada gerente, aplicando la política que le corresponde.</p> <p>La Gerencia se apoya en la auditoría interna para supervisar y revisar los controles internos.</p> <p><i>Filosofía y estilo de Operación</i></p>
	<p>La compañía ha diseñado una serie de políticas para poder ser ejecutadas por el personal técnico administrativo.</p> <p>La administración por medio de la auditoría interna se encarga de velar por el cumplimiento de las políticas de la compañía.</p> <p>La compañía no observa una alta rotación de personal sin embargo, debido a la poca cantidad de empleados no hay una adecuada segregación de funciones. Los cambios de alto nivel se dan conforme a los estatutos de la compañía.</p>
	<u>Marco de Referencia:</u>
	<p>La administración y la auditoría interna conocen las implicaciones del marco de referencia de la compañía. Por lo tanto la toma de decisiones respecto al procesamiento de la Información, los Sistemas de Información y la presentación de la información financiera están dirigidos al cumplimiento de dicho marco de referencia.</p>
	<u>Estructura organizativa / Asignación de autoridad y responsabilidad</u>
	<p>La compañía de acuerdo a lo que podemos observar en el organigrama está organizada de tal manera que cubra con las necesidades de demanda de los clientes y de la misma compañía. (Ver figura No. 1 Organigrama)</p>
	<p>Existe un manual de procedimientos por cada puesto, al momento que una persona ingresa se le da a conocer verbalmente cada una de sus actividades y sus normas de conducta.</p>
	<u>Recursos Humanos</u>
	<p>La compañía no tiene un departamento de recursos humanos, cada una de las contrataciones las realiza el gerente general. No existe en la compañía una política de reclutamiento, mejora o</p>

	<p>fortalecimiento de capital humano.</p> <p>Cuando se realiza una nueva contratación se le da inducción de una semana sin embargo no hay una retroalimentación o evaluación de las tareas realizadas, para determinar el avance del nuevo empleado.</p>
--	--

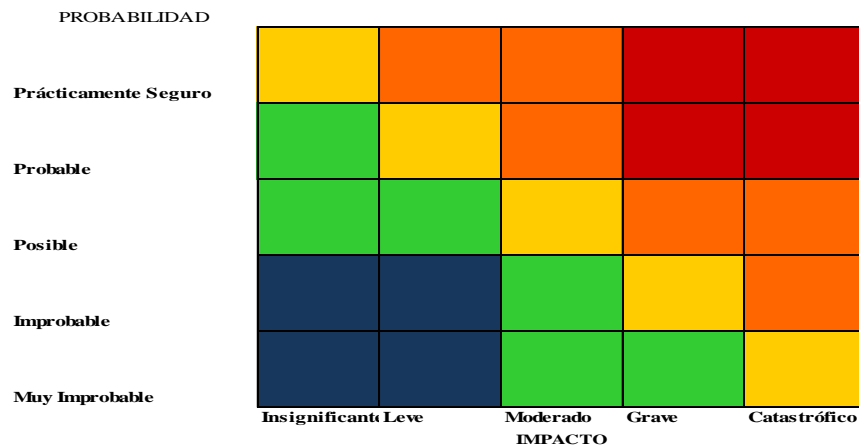
Fuente: Investigación Propia

4.4. Establecimiento de Objetivos y Matriz de Evaluación de Riesgos.

De acuerdo a lo definido por la administración se presentan en un cuadro la matriz de riesgos y los objetivos de la compañía, ambos se realizaran en forma simultánea para determinar cuáles son los riesgos que no le permitirán alcanzar sus objetivos y como van a ser medibles estos riesgos.

Para efectos prácticos se utilizó el mapa de calor el cual será una guía en relación al grado de probabilidad e impacto del riesgo. Conforme el riesgo vaya siendo más probable va ir aumentando su tonalidad que puede iniciar en color azul y puede convertirse en rojo si el mismo no tiene un control efectivo que lo mitigue.

Gráfica No. 2
Mapa de Calor



Fuente: Investigación Propia

4.4.1. Probabilidad e Impacto del Riesgo

Esto se refiere a la cantidad de veces que puedan darse algunos riesgos y al impacto que tendrán en los registros financieros, este valor de impacto fue definido por la administración.

Cuadro No. 3
Probabilidad e impacto de riesgo

Probabilidad	
Muy improbable	Ocurre menos de 1 vez al año
Improbable	Ocurre de 1 a 6 veces al año
Posible	Ocurre de 7 a 12 veces al año
Probable	Ocurre de 13 a 60 veces al año
Prácticamente seguro	Ocurre más de 60 veces al año

Impacto	
Insignificante	Equivale menos del 0.10% de los ingresos
Leve	Equivalente del 0.10% al 1% de los ingresos
Moderado	Equivalente del 1% al 3% de los ingresos
Grave	Equivalente del 3% al 5% de los ingresos
Catastrófico	Equivale a más del 5% de los ingresos

Fuente: Investigación propia

4.4.2. Objetivos y Riesgo Asociado

La administración ha definido algunos objetivos los cuales servirán para identificar si alguno de ellos contiene algún riesgo asociado, el cual por medio de la siguiente matriz, definiremos cual es la probabilidad de ocurrencia y su impacto en la compañía.

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

RECURSOS HUMANOS

1	Cubrir las necesidades de servicio al cliente con el fin de hacer avanzar los objetivos de ventas y marketing	RRH01	Deficiente Organización del departamento de servicio al cliente	La compañía debido a la falta de personal no tiene la capacidad para poder dividir el departamento de servicio por áreas de trabajo y así poder atender a todos los clientes en el momento que sea necesario.	Molestia por parte del cliente debido a la falta de oportunidad del servicio. Pérdida del cliente	Probable	Grave
2	Cumplir con las políticas de la compañía	RRH02	Falta de un departamento de capital humano	La alta gerencia desconoce la importancia de tener un departamento de Capital Humano.	Incumplimiento de Normas Internas Poca identificación con la compañía	Prácticamente seguro	Grave
3		RRH03	Desconocimiento del personal de gestión o supervisión de la legislación y normativa interna de la compañía	No hay un departamento de capital Humano que se encargue de la supervisión y gestión que asista acuerdos de formación sobre legislación y normativa laboral y códigos ética de la entidad.	Incumplimiento de Normas Internas Poca capacidad del personal para realizar su trabajo eficientemente	Prácticamente seguro	Grave
4		RRH04	Ausencia de cumplimiento por el personal de gestión o supervisión de la legislación normativa laboral o de las normas internas.	Falta de un gerente de recursos humanos para dar cumplimiento a la legislación y normativas aplicables y a las sanciones que conlleva no cumplir con las mismas. No existe información acerca de las políticas de la compañía	Que los controles sean sobrepasados por el personal No haya responsabilidad de parte de los empleados en cumplir con su tareas asignadas.	Prácticamente seguro	Grave
5	Mantener la confidencialidad de la información de recursos Humanos	RRH05	Inexistencia de medidas de seguridad adecuadas sobre los registros de recursos humanos.	No hay una persona que se encargue del adecuado el resguardo de los documentos del personal.	Pérdida de Información Divulgación de Información confidencial	Prácticamente seguro	Grave

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

RECURSOS HUMANOS

6		RRH06	Divulgación de Información Confidencial	No hay un departamento de recursos humanos. Las funciones son realizadas por una sola persona, contratación, archivo, modificaciones al contrato.	La información del personal puede ser usada para fines personales	Prácticamente seguro	Grave
7	Contratar personal necesario y con la cualificación adecuada	RRH07	Contratación de personal con poca cualificación	Inexistencia de una política de adecuada de contratación. Necesidad de formación de cada una de las actividad realizada por el personal.	Mala utilización del tiempo y recursos de trabajo. Trabajo ineficiente	Probable	Moderado
8	Mantener la rotación de personas a un nivel aceptable	RRH08	Retribuciones inferiores a las ofrecidas por otras compañías	No hay un departamento que se encargue de revisar y evaluar las retribuciones y las prestaciones sociales	Alta Rotación de persona que pueda provocar que el trabajo realizado se sobrecargue las labores de otros empleados, o retraso en el proceso de la información.	Probable	Moderado

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

9	Utilizar tecnología informática para llevar a cabo los planes estratégicos de la entidad.	RTI01	Interrelación insuficiente entre TI, gestión financiera y operativa para el desarrollo de planes estratégicos.	No existe retroalimentación sobre las necesidades del área financiera. El plan estratégico no contempla mejoras a los sistemas informáticos.	Dificultad para cumplir con los planes estratégicos.	Improbable	Moderado
10	Obtener, procesar y mantener la información de manera completa y exacta y entregársela a las personas correspondientes para permitirles cumplir sus responsabilidades	RTI02	Sistemas no diseñados con arreglo a las necesidades del usuario o no adecuadamente implementados.	Compra de sistema, no adaptado a la realidad de la compañía. Cambios acelerados y crecimiento de la organización.	Controles y servicios informáticos ineficientes.	Prácticamente seguro	Grave

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

11		RTI03	Archivos de datos sujetos a accesos no autorizados	Falta de inclusión de contraseña de acceso al servidor central.	Uso indebido de la información.	Posible	Grave
12		RTI04	Los programas están sujetos a cambios no autorizados	No existe un control de cambios al sistema. No existe una jerarquía de acceso a la base de datos del sistema informático.	Errores en los procesos informáticos.	Posible	Grave
13	Disponibilidad de los sistemas de información según sean necesarios	RTI05	Falta de planificación de continuidad empresarial o deficiencias de la misma	No hay comunicación con los directivos de la compañía. No existen reuniones para tratar el tema.	Fallo en la continuidad de las operaciones. Pérdida de información valiosa por no tener un plan de acción.	Improbable	Catastrófico
14		RTI06	Procedimientos deficientes para copias de seguridad y recuperación de información	No existe política para respaldar la información. Falta de interés por parte de los usuarios.	Pérdida de información valiosa.	Posible	Moderado

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

15		RSA01	Falta de personal	Presupuesto insuficiente para contratación. Candidatos no llenan el perfil.	No poder satisfacción la necesidad del servicio.	Posible	Insignificante
16	Prestar puntualmente servicios de calidad a bajo costo.	RSA02	La planificación no incorpora los objetivos de los servicios administrativos	Falta de comunicación entre los directivos de la administración.	Desvío en relación a los objetivos de la compañía.	Posible	Leve
17		RSA03	Sistemas de contabilidad inadecuados para la asignación de costos	El sistema contable no hace los costeos automáticos. No se cuenta con un sistema informático a la medida.	No saber con certeza el costo por departamento de los servicios prestados. Información financiera inexacta.	Probable	Leve

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

TESORERÍA

18	Optimizar la rentabilidad de las inversiones temporales de tesorería.	RTS01	Desconocimiento de las alternativas de inversión.	No existen contactos con entidades financieras del sistema. Falta de programación o información oportuna de la intención de realizar inversiones.	Pérdida de beneficios (intereses) por no tomar la mejor opción. Riesgo de inversión.	Improbable	Moderado
19	Registrar con exactitud y totalidad de los ingresos de efectivo en cuentas por cobrar.	RTS02	Extravío del efectivo recibido, desvió o no se comunica su recepción al departamento de cuentas por cobrar.	No hay un procedimiento definido de arqueo de valores. Los depósitos no se realizan al día inmediato siguiente de la recepción del efectivo.	Riesgo de robo, Jineteo de fondos, Riesgo de asalto a la unidad receptora.	Probable	Grave
20	Efectuar pagos sólo para compras autorizadas.	RTS03	Creación de documentación ficticia.	No existen procedimientos de verificación de información. No hay política de firmas autorizadas para solicitud de compras.	Pérdida de recursos financieros. Compras no autorizadas.	Improbable	Moderado

CUENTAS POR COBRAR

21	Facturar con exactitud y en los periodos que correspondan todos los artículos enviados	RCC01	Falta de documentación o información incorrecta.	Desconocimiento de las políticas de cuentas por cobrar.	Información financiera inoportuna, no confiable, con errores. Retraso o descontrol en el cobro a clientes.	Posible	Grave
22		RCC02	Corte incorrecto de los envíos al cierre de un periodo.	Los envíos pendientes no se centralizan para su control. No existe un procedimiento de corte de formas.	Variación en las integraciones versus cuentas contables.	Posible	Moderado
23	Garantizar permanentemente la exactitud y totalidad de las cuentas a cobrar.	RCC03	Introducción no autorizada de devoluciones, bonificaciones y cancelaciones no existentes.	Utilización de contraseñas de sistema contable sin control. Falta de un procedimiento de documentación de este tipo de eventos.	Pérdida de recursos financieros. Manipulación de la información de clientes.	Improbable	Grave

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

DISTRIBUCIÓN

24	Procesar sólo pedidos para clientes con crédito autorizado	RDI01	Información sobre créditos incompleta, impuntual o inexacta.	Que el departamento de ventas y servicios no tenga actualizado su listado de clientes autorizados para la realización de las ventas o servicios.	Que haya un aumento de clientes incobrables.	Posible	Moderado
25	Proteger los productos contra daños	RDI02	Falta de cuidado por parte de los empleados para la protección de los equipos	No hay una comunicación clara al personal de las normas internas y procedimientos de manipulación y almacenamiento de los equipos	Pérdida parcial o total de un productos.	Probable	Grave
26	Almacenar los productos para facilitar el procesamiento a tiempo de los pedidos	RDI03	Capacidad insuficiente de almacenamiento de equipo	El producto de lento movimiento ocupa la mayor parte del espacio. No hay un control adecuado de Stock	Inventario insuficiente para poder surtir. Molestia de parte de los clientes por retrasos en las entregas. Pérdida de clientes	Probable	Grave
27	Asegurar que el equipo esté adecuadamente embalado para reducir los daños al mínimo	RDI04	El equipo enviado al cliente no este adecuadamente empacado	Los materiales, contenedores o procedimientos de embalaje son inadecuados a la naturaleza del producto o al método de envío.	Daño parcial o total del equipo Devolución de la Venta Pérdida del cliente	Improbable	Moderado

ACTIVOS FIJOS

28	Registrar con exactitud la totalidad de las adiciones, bajas y traslados de activos fijos, así como la correspondiente depreciación.	RAF01	Posible pérdida de la documentación de adquisición o falta de comunicación de la misma al personal adecuado.	Recepción de equipos se hace sin aviso al depto. De activos fijos. Documentación original no es trasladada al depto. De activos fijos.	Descontrol generalizado de los ingresos, egresos y traslados.	Probable	Grave
29		RAF02	Posible utilización de periodos o métodos de depreciación incorrectos.	Desconocimiento de la política de activos fijos. Error humano. Negligencia.	Incorrecta presentación de los gastos en los estados financieros.	Improbable	Moderado

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

CUENTAS POR PAGAR

30	Registrar exacta y oportunamente las facturas de todas las compras aceptadas, que han sido autorizadas y sólo las de dichas compras.	RCP01	Falta de documentación o información.	Desconocimiento de las políticas de cuentas por pagar.	Información financiera inoportuna, no confiable, con errores.	Posible	Grave
31		RCP02	Cuentas por pagar no válidas o fraudulentamente (o erróneamente) creadas para compras no autorizadas o inexistentes.	Falta de filtros de seguridad en el sistema. La contraseña de acceso al registro de cuentas por pagar es compartida. No existen firmas autorizadas para registro de CxP.	Errores continuos en la base de datos de CxP. Falta de confiabilidad en la información financiera.	Posible	Grave
32		RCP03	Entrada de datos inexacta	Error humano. Carencia de verificación de las partidas contables.	Integraciones no conciliadas. Retraso en pago a proveedores. Desconfianza en información financiera.	Posible	Moderado

MERCADERO Y VENTAS

33	Diseñar las estrategias de marketing teniendo en cuenta los factores de competencia, legislativos de entorno comercial y de otra índole que puedan influir en las actividades de marketing de la entidad.	RMV01	Información inadecuada sobre los factores que pueden influir en la estrategia de marketing de la entidad	No se haya realizado una investigación de mercado y no se haya supervisado y analizado las tendencias económicas de los clientes y el sector. Desconocimiento de la legislación y de los cambios a la misma que afecten a la entidad.	Aumento de Gastos Promoción de productos que no sean adquiribles por el cliente o que no sean útiles a su negocio.	Posible	Grave
----	---	-------	--	---	---	---------	-------

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

MERCADERO Y VENTAS

34	Analizar las necesidades del mercado, incluida la introducción de nuevos equipos y la continuación, modificación o retiro de los productos existentes.	RMV02	Ausencia o Inadecuada información relacionada con productos de los competidores o con nuevos productos potenciales	Falta de investigación en las nuevas presentaciones o cambio en la tecnología de los equipos que ofrece nuestros proveedores y que puedan ser opción de compra del cliente. La poca investigación de los equipos similares que pueda ofrecer la competencia y las condiciones de venta que estas ofrecen a los clientes.	Pérdida de clientes Disminución de ventas Disminución de utilidades	Posible	Moderado
35		RMV03	Productos Obsoletos	Los equipos ya no cubran las necesidades del cliente. Existencia de equipos innovadores y con avanzada tecnología.	El inventario para la venta se convierta en equipo de lento movimiento u obsoleto que ya no se pueda vender.	Posible	Grave
36		RMV04	Consumidor prefiere el producto de la competencia.	El producto de la competencia se distribuye a un precio menor, debido a que no ofrece garantía. La competencia ofrece mayor variedad de equipos de seguridad bancario. El tiempo de entrega de los equipos por parte de la competencia es menor.	Que haya una pérdida de credibilidad de la compañía entre los clientes. Una mala publicidad de la compañía que afecte a la vez las ventas locales.	Probable	Grave

Cuadro No. 4
Relación de Objetivos de la compañía y Riesgo Asociado

No.	Objetivo	Código del Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
-----	----------	-------------------	--------	-------	--------	--------------	---------

MERCADERO Y VENTAS

37		RMV05	Que el producto no llene los requisitos de calidad y seguridad	No hay un sistema de calidad adecuado. Que no haya una adecuada supervisión antes y después de la instalación del equipo.	Que haya una pérdida de credibilidad de la compañía entre los clientes. Una mala publicidad de la compañía que afecte a la vez las ventas locales.	Posible	Grave
38	Aumentar las ventas a Centro América en un 15%	RMV06	Desconocimiento de los clientes potenciales por parte del personal de ventas	La inexistencia de un catalogo actualizado de clientes y posibles clientes	Que la competencia logre captar esos clientes. Pérdida de clientes potenciales	Probable	Moderado

NÓMINAS

39	Pagar a los empleados de acuerdo con los contratos laborales y las demás normas establecidas.	RNM01	El sistema no está diseñado para reflejar el plan de retribuciones salariales incluido en los convenios colectivos o en los contratos particulares de los empleados.	El sistema no tiene la capacidad de realizar esta actividad. No existe un sistema informático a la medida.	Errores en pagos realizados a colaboradores.	Probable	Grave
40	Restringir el acceso a la información sobre datos de la nómina únicamente a aquellos empleados que necesiten esta información para realizar su trabajo.	RNM02	Personal no autorizado puede acceder a la información sobre nóminas.	Los archivos de expedientes actualmente se almacenan en archivadores sin llave.	Uso indebido de la información.	Catastrofico	Grave

Fuente: Investigación Propia

4.5. Evaluación de los Controles

Para poder realizar una buena gestión de riesgos se continuará con la evaluación de los Controles, para poder medir la efectividad de cada uno de ellos se utilizará la siguiente tabla de medición.

Para un mejor entendimiento se conceptualizan cada una de las calificaciones de la efectividad de los controles de la compañía. Ver cuadro adjunto.

Cuadro No. 5
Tipos de Control

Tipo de Control	
Preventivo	Se anticipan a eventos no deseados antes de que sucedan. Predicen los resultados y toman acción antes de que los procesos se completen.
Detectivo	Identifica los eventos en el momento en que se presentan, que no haya sido posible evitarlos con controles preventivos.

Naturaleza del Control	
Manual	Es una acción que es realizada por una persona, sin la utilización de herramientas computacionales. Normalmente son evidenciados por medio de documentación física.
Automático	Es una acción que con la mínima intervención humana, realiza actividades de control.

Importancia	
Clave	Son aquellos controles internos que funcionan como medios efectivos de prevenir o determinar desviaciones significativas. Los controles se relacionarán con la autorización de la transacción, o la evidencia de la revisión de un proceso. Un control se vuelve clave, cuando gana relevancia en un proceso o actividad determinada.
No clave	Son controles que ayudan a sostener el buen funcionamiento de la compañía, sin ser clave, pero tampoco pierde importancia.

Fuente: Investigación propia.

Cuadro No. 6
Efectividad del Control

Efectividad del Control	Concepto
Optimizado	Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas. El control se utiliza de forma integrada para eficientizar el flujo del trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad.
Administrable	Los procedimientos se han estandarizado y están documentados y se han difundido a través de entrenamiento o capacitación. Sin embargo; se deja que el individuo decida utilizar estos procesos y es poco probable que se detecten desviaciones. Los procedimientos en sí no son sofisticados pero formalizan las prácticas existentes.
Definido	Se han desarrollado controles hasta el punto en que se siguen procedimientos similares en diferentes áreas que realizan la misma tarea. No hay entrenamiento o comunicación formal de los procedimientos estándar y se deja la responsabilidad al individuo. Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y por lo tanto, los errores son muy probables.
Inicial	Existe evidencia que la unidad ha reconocido que el riesgo existe y requieren ser resueltos. Sin embargo, no existen procedimientos estándar y en su lugar existen controles "ad hoc" que tienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso. El enfoque en general es desorganizado.
No existente	Carencia completa de cualquier control reconocible. La entidad no ha reconocido siquiera que existe un riesgo a controlar.

Nota: El código de riesgo y de los controles se muestra en la segunda y tercera columna y de la matriz siguiente para hacer más fácil el entendimiento de cómo se están gestionando esos riesgos.

Cuadro No. 7

Matriz de Evaluación de los Controles

N o.	Código Riesgo Asociado	Código del Control	Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático	Clave / No Clave	Efectividad del Control
------	------------------------	--------------------	---------	------------------------	---------------------	------------------	-------------------------

RECURSOS HUMANOS

1	RRH01	CRH01	No existe un control relacionado.	Detectivo	Manual	No clave	Definido
2	RRH02	CRH02	No existe un control relacionado.	Preventivo	Manual	Clave	No existente
3	RRH03	CRH03	No existe un control relacionado.	Preventivo	Manual	No clave	No existente
4	RRH04	CRH04	No existe un control relacionado.	Detectivo	Manual	No clave	No existente
5	RRH05	CRH05	No existe un control relacionado.	Preventivo	Manual	Clave	No existente
6	RRH06	CRH06	No existe un control relacionado.	Detectivo	Manual	Clave	No existente
7	RRH07	CRH07	No existe un control relacionado.	Preventivo	Manual	No clave	No existente
8	RRH08	CRH08	No existe un control relacionado.	Preventivo	Manual	No clave	No existente

TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

9	RTI01	CTI01	Plan estratégico de TI que optimiza la inversión de la entidad considerada en su conjunto y su utilización y garantizar que las iniciativas sobre TI dan apoyo a los planes a largo plazo de la entidad.	Detectivo	Manual	No clave	Definido
10	RTI02	CTI02	No existe un control relacionado.	Preventivo	Automático	Clave	No existente
11	RTI03	CTI03	Existen normas, procedimientos y directivas que concretan la política de seguridad en reglas y criterios de cumplimiento.	Preventivo	Manual	No clave	Administrable
12	RTI04	CTI04	Se adquirió un paquete de software de seguridad o control de acceso para mejorar la protección de los cambios de datos y el sistema y las librerías de programas.	Preventivo	Automático	Clave	Optimizado
13	RTI05	CTI05	Se cuenta con un plan de contingencias y continuidad del negocio que detalla los procedimientos aplicables en caso de emergencia o una caída masiva del sistema informático.	Detectivo	Manual	Clave	Administrable
14	RTI06	CTI06	Se realizan periódicamente copias de seguridad de los archivos de datos críticos, estos son almacenados en la bóveda de seguridad de la compañía.	Preventivo	Manual	No clave	Administrable

Cuadro No. 7

Matriz de Evaluación de los Controles

Nº.	Código Riesgo Asociado	Código del Control	Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático	Clave / No Clave	Efectividad del Control
-----	------------------------	--------------------	---------	------------------------	---------------------	------------------	-------------------------

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

15	RSA01	CSA01	Se realizan estimaciones previas sobre la utilización de los servicios administrativos para garantizar unos adecuados niveles de personal.	Preventivo	Manual	No clave	Definido
16	RSA02	CSA02	Análisis de conveniencia de utilizar empresas de servicios externos en lugar de proporcionar servicios internamente.	Preventivo	Manual	No clave	Inicial
17	RSA03	CSA03	Se prepara una hoja de costos para determinar los costos con exactitud y distribuirlos de manera equitativa entre los departamentos.	Preventivo	Manual	No clave	Inicial
TESORERÍA							
18	RTS01	CTS01	Se prepara una hoja de propuestas realizadas por los bancos del sistema y se somete a consideración de la Gerencia Financiera y Gerente General.	Preventivo	Manual	No clave	Administrable
19	RTS02	CTS02	No existe un control relacionado.	Preventivo	Manual	Clave	No existente
20	RTS03	CTS03	Los documentos son grabados en el sistema, haciendo una verificación del número correlativo asignado y verificando por medio del listado de firmas autorizadas que se encuentra vigente.	Detectivo	Manual	No clave	Definido
CUENTAS POR COBRAR							
21	RCC01	CCC01	Verificación de las condiciones de envío o contractuales antes de procesar la factura.	Preventivo	Manual	Clave	Administrable
22	RCC02	CCC02	Conciliación mensual de los envíos anteriores y posteriores al cierre del periodo contable.	Detectivo	Manual	No clave	Administrable
23	RCC03	CCC03	Conciliación del libro auxiliar de cuentas por cobrar con las operaciones de venta y cobro a clientes.	Detectivo	Manual	No clave	Definido
DISTRIBUCIÓN							
24	RDI01	CDI01	Se genera un listado de clientes del Sistema Aspel SAE cada martes para revisión del Status de los clientes	Preventivo	Manual	No clave	Administrable
25	RDI02	CDI02	En la bodega de la compañía los equipos son ubicados de acuerdo a cada categoría para su mayor protección.	Preventivo	Manual	No clave	Definido

Cuadro No. 7**Matriz de Evaluación de los Controles**

Nº.	Código Riesgo Asociado	Código del Control	Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático	Clave / No Clave	Efectividad del Control
-----	------------------------	--------------------	---------	------------------------	---------------------	------------------	-------------------------

DISTRIBUCIÓN

26	RDI03	CDI03	En la bodega cada equipo o parte esta ubicado adecuadamente. No hay equipo de lento movimiento , se mantiene un control sobre las partes ya que estos son utilizados para cubrir garantías o para cubrir los contratos de servicios	Preventivo	Manual	No clave	Administrable
27	RDI04	CDI04	Antes de ser enviado el equipo al cliente se revisa que todas las partes y el empaque estén adecuadamente empacado. Luego ya se coloca en los camiones con espacios especiales lo cuales llevan los equipos al cliente.	Preventivo	Manual	No clave	Administrable

ACTIVOS FIJOS

28	RAF01	CAF01	Conciliación las adquisiciones de activos fijos con las autorizaciones de inversión de capital.	Detectivo	Manual	No clave	Administrable
29	RAF02	CAF02	Existen normas sobre los periodos y métodos de depreciación que han sido comunicadas al personal correspondiente y se hace una revisión de las mismas periódicamente para garantizar su continua adecuación a las circunstancias.	Preventivo	Manual	No clave	Administrable

CUENTAS POR PAGAR

30	RCP01	CCP01	Se tiene un control de pedidos de compra pendientes, documentos de recepción y facturas recibidas; se verifica que no existan faltantes, duplicaciones o que no coincidan. Elaborado por personas independientes a compras y recepción de bienes.	Detectivo	Manual	No clave	Administrable
31	RCP02	CCP02	Se elabora una reconciliación de los estados de cuentas recibidos de los proveedores con las partidas de cuentas por pagar.	Detectivo	Manual	No clave	Definido
32	RCP03	CCP03	Verificación de los registros realizados de forma semanal.	Detectivo	Manual	No clave	Administrable

MERCADEO Y VENTAS

33	RMV01	CMV01	La compañía tiene personal de marketing con experiencia en el sector de ventas de la entidad. La compañía tiene contratado los servicios de una compañía especializada en impuestos que comunica cambios en la legislación que pudieran afectar al negocio.	Preventivo	Manual	No Clave	Definido
----	-------	-------	--	------------	--------	----------	----------

Cuadro No. 7

Matriz de Evaluación de los Controles

Nº.	Código Riesgo Asociado	Código del Control	Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático	Clave / No Clave	Efectividad del Control
-----	------------------------	--------------------	---------	------------------------	---------------------	------------------	-------------------------

MERCADEO Y VENTAS

34	RMV02	CMV02	Investigaciones de mercado incluyendo la existencia de productos competidores, productos en desarrollo y preferencia de los clientes.	Preventivo	Manual	No Clave	Definido
35	RMV03	CMV03	Investigaciones de mercado centrándose en las innovaciones tecnológicas de la competencia y en el grado de aceptación de los clientes o las preferencias de estos.	Preventivo	Manual	No Clave	Definido
36	RMV04	CMV04	Investigación y Análisis de mercado en forma periódica . Cada una de las investigaciones en comunicada al personal de marketing y ventas para definir estrategias de ventas.	Preventivo	Manual	No Clave	Administrable
37	RMV05	CMV05	No existe un control relacionado.	Detectivo	Manual	Clave	No existente
38	RMV06	CMV06	No existe un control relacionado.	Detectivo	Manual	No clave	No existente

NÓMINAS

39	RNM01	CNM01	1) Verificación periódica de la base de datos de nóminas. 2) Revisión y aprobación los salarios iniciales y todas las adiciones o cambios posteriores.	Detectivo	Manual	Clave	Administrable
40	RNM02	CNM02	Restricción de acceso a la información almacenada en medios informáticos cambiando frecuentemente las claves de acceso.	Preventivo	Automático	Clave	Optimizado

Fuente: Investigación Propia

4.5.1 Prueba de Funcionamiento de los Controles

De acuerdo a la evaluación que se realizara a la efectividad de los controles, por aquellos controles que existen y que son administrables, optimizados se realizara procedimientos para probar los controles. Para efectos prácticos únicamente serán probados un control por cada área.

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	IT
NOMBRE Y PUESTO:	Julio Rodas
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala

QUIEN LLEVARÁ A CABO LA PRUEBA
Ma. Teresa Osorio

TIEMPO DE LA PRUEBA CUANDO SE EJECUTARÁ LA PRUEBA:
Enero 2012

CONTROL A SER PROBADO:
RTI04 Se adquirió un paquete de software de seguridad o control de acceso para mejorar la protección de los cambios de datos y el sistema y las librerías de programas.
CTI06 Se realizan periódicamente copias de seguridad de los archivos de datos críticos, estos son almacenados en la bóveda de seguridad de la compañía, al cual solo tiene acceso el encargado de sistemas y el gerente general.

OBJETIVO DE LA PRUEBA:
Acceso: Validar que existe evidencia de que cada uno de los usuarios poseen restricciones en el uso del sistema y que no pueden acceder a otras partes que no tienen autorización.
Autorización: Verificar que los usuarios están autorizados por el administrador del sistema.
Seguridad de los Datos: Verificar si se realiza copia de los datos y si los mismos son resguardados en un lugar adecuado.

DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA A REALIZAR:
Debido a la frecuencia de los cambios de usuario que se dan esporádicamente y que se habilita cuando ingresa el personal y se anula cuando el mismo sale de la compañía seleccionaremos 05 autorizaciones para probar. El periodo a revisar será del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011. Los aspectos que serán analizados son los siguientes:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorización de parte de encargado del encargado de Sistemas. 2. Autorización del Jefe Inmediato 3. Confirmar si se deshabilita el usuario cuando un empleado se da de baja. 4. Verificar si el sistema pide actualizaciones mensuales de Password
Debido a la frecuencia de las copias de seguridad que se realizan se seleccionaran 05 procedimientos de almacenaje para probar. El periodo a revisar será del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012. Los aspectos a ser analizados serán los siguientes:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de las copias de seguridad del Sistema. 2. Recepción de la compañía que resguarda las copias de los datos.

Fuente de investigación propia.

Cuadro No. 9 Control CTI04

Funcionamiento de los controles

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	TI
PROCESO:	Tecnología
SUB PROCESO:	Altas y Bajas de Usuario
OWNER (NOMBRE Y PUESTO):	Julio Rodas
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala
Control clave probado:	CTI04

Elaborado por : María Teresa Osorio Tum

Fecha de la prueba: 15 de enero de 2012

Muestra seleccionada a ser testeada (atributos o evidencia a ser revisada)

No.	Código Empleado	Nombre	Plaza	Fecha de Ingreso	Fecha de Retiro	Autorización Jefe Inmediato	Autorización Encargado de IT	(1) Creación Usuario Windows	(2) Creación Usuario ASPEL	Acuerdo de Confidencialidad	Existen en SO Windows Server	Existen en Sistema Aspel	Prueba Satisfactoria
1	3818	Camila, Fortuny	Gerente de Ventas	05/01/2011		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Si
2	8417	Andres Montejo	Tecnico	07/04/2011		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Si
3	1632027	Sophia Montenegro	Asistente de Ventas	01/03/2011		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Si
4	1632028	Cinthy Lopez	Vendedor	01/02/2008	31/10/2011	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Si
5	1632031	Ramón Mejía	Asistente de Contabilidad	01/02/2008	30/11/2011	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Si

a) a) a) a) a) a) a)

- ✓ Cumple atributo
- × No cumple atributo
- a) Documentado según inspección física

Fuente: Investigación Propia

Cuadro No. 10 Control CTI 06

Funcionamiento de los controles

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	IT
PROCESO:	Tecnología
SUB PROCESO:	Backups y Reguardo de la información
OWNER (NOMBRE Y PUESTO):	Julio Rodas
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala
Control clave testeado:	CTI06

Elaborado por : María Teresa Osorio Tum
 Fecha de testeo: 15 de enero de 2012

Muestra seleccionada a ser testeada (atributos o evidencia a ser revisada)

	No.DE CINTA	FECHA	DIA	HORA	PROCESO	OBSERVACIONES	Prueba Satisfactoria
1	RCESB8251D654AGR(DUP)	11/2/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
2	RCESB8251D452AGR(DUP)	11/3/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
3	SYS8251-200309.919AGR(DUP)	11/4/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
4	RCESB8251D462AGR(DUP)	11/5/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
5	RCESB8251D462AGR(DUP)	11/6/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
6	RCESB8251D584AGR(DUP)	11/7/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
7	RCESB8251D479AGR(DUP)	11/8/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
8	SYS8251-270309.667AGR(DUP)	11/9/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
9	RCESB8251D595AGR(DUP)	11/10/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
10	RCESB8251D442AGR(DUP)	11/11/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
11	RCESB8251D662AGR(DUP)	11/12/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
12	RCESB8251D663AGR(DUP)	11/13/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
13	RCESB8251D442AGR(DUP)	11/14/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
14	RCESB8251D452AGR(DUP)	11/15/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO	Backup mensual, realizado por encargado de Sistemas, Resguardado en Bobeda de seguridad de la compañía,	Si ✓
15	RCESB8251D442AGR(DUP)	11/16/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
16	RCESB8251D540AGR(DUP)	11/17/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
17	RCESB8251D538AGR(DUP)	11/18/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
18	RCESB8251D527AGR(DUP)	11/19/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
19	RCESB8251D556AGR(DUP)	11/20/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
20	RCESB8251D538AGR(DUP)	11/21/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
21	RCESB8251D768AGR(DUP)	11/22/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
22	SYS8251-170409.584AGR(DUP)	11/23/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
23	RCESB8251D462AGR(DUP)	11/24/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
24	RCESB8251D479AGR(DUP)	11/25/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
25	RCESB8251D452AGR(DUP)	11/26/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓
26	RCESB8251D663AGR(DUP)	11/27/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si ✓

Cuadro No. 10 Control CTI 06

Funcionamiento de los controles

28	RCESB8251D540AGR(DUP)	11/29/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
29	RCESB8251D556AGR(DUP)	11/30/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO	Backup mensual, realizado por encargado de Sistemas, Resguardado en Bobeda de seguridad de la compañía,	Si	✓
30	RCESB8251D527AGR(DUP)	12/1/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
31	NO HUBO POR DIA FESTIVO	12/2/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
32	RCESB8251D462AGR(DUP)	12/3/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
33	RCESB8251D479AGR(DUP)	12/4/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
34	RCESB8251D462AGR(DUP)	12/5/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
35	RCESB8251D768AGR(DUP)	12/6/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
36	SYS8251-080509.584AGR(DUP)	12/7/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
37	RCESB8251D538AGR(DUP)	12/8/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
38	RCESB8251D462AGR(DUP)	12/9/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
39	SYS8251-150509.584AGR(DUP)	12/10/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
40	RCESB8251D667AGR(DUP)	12/11/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
41	SYS8251-150509.584AGR(DUP)	12/12/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
42	RCESB8251D732AGR(DUP)	12/13/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
43	RCESB8251D479AGR(DUP)	12/14/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
44	RCESB8251D013CGR(DUP)	12/15/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO	Backup mensual, realizado por encargado de Sistemas, Resguardado en Bobeda de seguridad de la compañía,	Si	✓
45	RCESB8251D452AGR(DUP)	12/16/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
46	SYS8251-220509.426AGR(DUP)	12/17/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
47	RCESB8251D527AGR(DUP)	12/18/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
48	RCESB8251D667AGR(DUP)	12/19/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
49	RCESB8251D663AGR(DUP)	12/20/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
50	RCESB8251D538AGR(DUP)	12/21/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
51	RCESB8251-MGMAY09.540AGR(DUP)	12/22/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
52	RCESB8251D462AGR(DUP)	12/23/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
53	RCESB8251D584AGR(DUP)	12/24/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
54	RCESB8251D662AGR(DUP)	12/25/2011	DOMINGO	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
55	RCESB8251D469AGR(DUP)	12/26/2011	LUNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
56	SYS8251-050609.584AGR(DUP)	12/27/2011	MARTES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
57	RCESB8251D004CGR(DUP)	12/28/2011	MIERCOLES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
58	RCESB8251D556AGR(DUP)	12/29/2011	JUEVES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
59	RCESB8251D732AGR(DUP)	12/30/2011	VIERNES	23:33	SYSTEMA COMPLETO		Si	✓
60	RCESB8251D667AGR(DUP)	12/31/2011	SABADO	23:33	SYSTEMA COMPLETO	Backup mensual, realizado el 05/01/12 día que se inicio a laborar.	Si	✓

a)

a)

a)

a)

a)

a)

- ✓ Cumple atributo
- ✗ No cumple atributo
- a) Documentado según inspección física

Fuente: Investigación Propia

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	Tesorería
NOMBRE Y PUESTO	Josefa Martínez
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala

QUIEN LLEVARÁ A CABO LA PRUEBA Ma. Teresa Osorio
--

TIEMPO DE LA PRUEBA (CUANDO SE EJECUTARÁ LA PRUEBA): Enero 2012

CONTROL A SER PROBADO: CTS03 Los documentos son grabados en el sistema, haciendo una verificación del número correlativo asignado y verificando por medio del listado de firmas autorizadas que se encuentra vigente.

OBJETIVO DE LA PRUEBA: Verificar que todos los cheques grabados en el sistema cumplan con los requisitos de autorización, así como que sean operados por el personal asignado.
--

DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA A REALIZAR: Debido a la frecuencia del de los cheques grabados en el sistema, se tomará una muestra de 40 cheques con los cuales verificaremos los siguiente: <ol style="list-style-type: none">1. Vigencia de las firmas autorizadas2. Verificaremos que el ingreso de los mismos hayan sido autorizados.

Fuente de investigación propia.

Cuadro No. 12 Control CTS03

Funcionamiento de los controles

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	IT
PROCESO:	Tesorería
SUB PROCESO:	Autorización y habilitación de firmas
OWNER (NOMBRE Y PUESTO):	Josefa Martínez
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala
Control clave Probado:	CTS03
Elaborado por :	María Teresa Osorio Tum
Fecha de la prueba:	15 de enero de 2012

Muestra seleccionada a ser testeada (atributos o evidencia a ser revisada)

No.	Número de Pago	Fecha de emisión del pago	Beneficiario	Monto del pago	Existe documentación suficiente y competente que soporte la emisión del pago	La cantidad en el medio de pago corresponde a la cantidad indicada en la documentación de soporte	La persona que firma de autorizado no es la misma que elabora y registra el pago	El medio de pago sale a nombre del titular de la documentación de soporte	Si existe esquema de firmas (firmas "A" y "B"), se ha cumplido con el esquema
1	14280	1/6/2011	SARGENT	114,804.75	✓	✓	✓	✓	✓
2	14314	1/12/2011	NOVASERVICIOS, S.A.	599,054.62	✓	✓	✓	✓	✓
3	14443	2/9/2011	SARGENT	124,005.35	✓	✓	✓	✓	✓
4	14483	2/18/2011	COMCO	2,001,821.78	✓	✓	✓	✓	✓
5	14524	2/25/2011	SOLUCIONES INTEGRALES	61,198.60	✓	✓	✓	✓	✓
6	14602	3/16/2011	INGENIERIA INTEGRAL	141,113.50	✓	✓	✓	✓	✓
7	14617	3/17/2011	MERCADEO ESPECIALIZADO,S.A.	179,500.00	✓	✓	✓	✓	✓
8	14693	3/31/2011	CYBSA, S.A.	54,720.73	✓	✓	✓	✓	✓
9	14706	4/5/2011	FUTURO EXPORT,S.A.	13,088.00	✓	✓	✓	✓	✓
10	14764	4/20/2011	KABA	3,059,146.36	✓	✓	✓	✓	✓
11	14793	4/27/2011	COMCO SYSTEMS	213,919.40	✓	✓	✓	✓	✓
12	14863	5/10/2011	TRANSPORTES MARROQUIN	100,727.37	✓	✓	✓	✓	✓
13	14925	5/20/2011	TRANSPORTES LIMTA, S.A.	108,057.60	✓	✓	✓	✓	✓
14	14998	6/3/2011	NORTH AMERICA	275,251.02	✓	✓	✓	✓	✓
15	15010	6/4/2011	YALE, S.A.	207,109.38	✓	✓	✓	✓	✓
16	15032	6/10/2011	YALE, S.A.	89,183.00	✓	✓	✓	✓	✓
17	15129	7/7/2011	GRAFIPRINT	50,000.49	✓	✓	✓	✓	✓
18	15160	7/15/2011	ELECTRONICA PANAMERICANA	28,237.50	✓	✓	✓	✓	✓
19	15231	7/30/2011	ELECTRONICA PANAMERICANA	11,760.00	✓	✓	✓	✓	✓
20	15260	8/11/2011	D'PRINT, S.A.	93,460.00	✓	✓	✓	✓	✓
21	15265	8/12/2011	CCEESA	46,244.55	✓	✓	✓	✓	✓
22	15295	8/23/2011	JOSE N. ESCOBAR GONZALEZ	95,652.62	✓	✓	✓	✓	✓
23	15363	9/9/2011	ASSI LIMITADA	112,732.14	✓	✓	✓	✓	✓

Cuadro No. 12 Control CTS03

Funcionamiento de los controles

24	15391	9/16/2011	NOVASERVICIOS, S.A.	12,218.00	✓	✓	✓	✓	✓
25	15395	9/17/2011	ILMA ORALIA CASTILLO BRENES	87,000.00	✓	✓	✓	✓	✓
26		9/22/2011	TRANSPORTES MELANIE	15,000.00	✓	✓	✓	✓	✓
27		9/26/2011	KABA	458,890.00	✓	✓	✓	✓	✓
28		9/30/2011	SARGENT	8,781,671.00	✓	✓	✓	✓	✓
29		10/2/2011	PRACTIBUILDING	7,879.00	✓	✓	✓	✓	✓
30		10/9/2011	ACEROS DE GUATEMALA	683,548.00	✓	✓	✓	✓	✓
31		10/10/2011	VIDRIERÍA LA LUZ	149,978.00	✓	✓	✓	✓	✓
32		10/13/2011	SOPRINSA	353,432.00	✓	✓	✓	✓	✓
33		10/15/2011	ROTULOS DE GUATEMALA	54,343.00	✓	✓	✓	✓	✓
34		10/21/2011	VIDRIERÍA LA LUZ	535,431.00	✓	✓	✓	✓	✓
35		10/19/2011	FERRETERIA LEWONSKI	674,476.00	✓	✓	✓	✓	✓
36		10/21/2011	INTELAF	522,255.00	✓	✓	✓	✓	✓
37		10/29/2011	SEGA DE GUATEMALA	136,676.00	✓	✓	✓	✓	✓
38		11/5/2011	VIDRIERIA LA NACIONAL	112,342.00	✓	✓	✓	✓	✓
39		11/8/2011	NOVEX	687,879.00	✓	✓	✓	✓	✓
40		11/11/2011	CEMACO	5,632.00	✓	✓	✓	✓	✓
41		11/12/2011	SOPRINSA	14,324.00	✓	✓	✓	✓	✓
42		11/13/2011	FEDEX	4,354.00	✓	✓	✓	✓	✓
43		11/15/2011	DHL	6,454.00	✓	✓	✓	✓	✓
44		11/18/2011	UPS	5,239,192.00	✓	✓	✓	✓	✓
45		11/19/2011	SARGENT	7,671,676.00	✓	✓	✓	✓	✓
46		11/23/2011	KABA MAS	767,611.00	✓	✓	✓	✓	✓
47		11/25/2011	YALE, S.A.	873,892.00	✓	✓	✓	✓	✓
48		11/28/2011	COMCO SYSTEMS	983,429.00	✓	✓	✓	✓	✓
49		11/30/2011	VIDRIERIA LA LUZ	989,234.00	✓	✓	✓	✓	✓
50		12/2/2011	2A	982,765.00	✓	✓	✓	✓	✓
51		12/7/2011	FERRETERIA MAYERN	68,890.00	✓	✓	✓	✓	✓
52		12/9/2011	LIBRERÍA FATIMA	214,234.00	✓	✓	✓	✓	✓
53		12/11/2011	DISTRIBUIDORA MARTE	14,552.00	✓	✓	✓	✓	✓
54		12/13/2011	SOPORTE EN SISTEMAS	54,532.00	✓	✓	✓	✓	✓
55		12/15/2011	ASESORIAS DE GUATEMALA	878,782.00	✓	✓	✓	✓	✓
56		12/17/2011	DIFOTO	219,819.00	✓	✓	✓	✓	✓
57		12/19/2011	COMPAÑÍA ELECTRICA DE GUATEMALA	1,487.00	✓	✓	✓	✓	✓
58		12/21/2011	SISTECO	43,829.00	✓	✓	✓	✓	✓
59		12/29/2011	DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL	433.00	✓	✓	✓	✓	✓
60		12/31/2011	PRODUCTOS DEL AIRE	2,424.00	✓	✓	✓	✓	✓

a)

a)

a)

a)

a)

- ✓ Cumple atributo
- ✗ No cumple atributo
- a) Documentado según inspección física

Fuente: Investigación Propia

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario	
DIVISION:	Cuentas por cobrar
OWNER (NOMBRE Y PUESTO) Felisa Monca	
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala
Guatemala	13 de enero 2012
QUIEN LLEVARÁ A CABO LA PRUEBA	
Ma. Teresa Osorio	
TIEMPO DE LA PRUEBA (CUANDO SE EJECUTARÁ LA PRUEBA):	
Enero 2012	
CONTROL A SER PROBADO:	
RCC03 Conciliación del libro auxiliar de cuentas por cobrar con las operaciones de venta y cobro a clientes.	
OBJETIVO DE LA PRUEBA:	
Verificar que los auxiliares de cuentas contra la documentación de soporte hayan sido ingresadas adecuadamente	
DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA A REALIZAR:	
Debido a la frecuencia de la facturación de la compañía se tomo una muestra de 40 reportes de caja en los cuales verificaremos lo siguiente:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Concilian los Reportes 2 Reporte Indica Cliente, Recibo y Facturas afectas 3 Incluidos en Libro "Diarios y Recibos Clientes" todos los recibos del día. 4 Recibos concuerdan con el reporte 	

Fuente: Investigación Propia

Cuadro No.14 Control CCC03

Funcionamiento de los controles

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	
PROCESO:	Ingresos Cuentas por Cobrar
SUB PROCESO:	
OWNER (NOMBRE Y PUESTO):	Felisa Monca
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
Control clave probado:	RCC03

Elaborado por : María Teresa Osorio Tum
Fecha de la prueba: 15 de enero de 2012

No.	Fecha	Revisada Por	Puesto	Concilian los Reportes	Reporte Indica Cliente, Recibo y Facturas afectas	Incluidos en Libro "Diarios y Recibos Clientes" todos los	Recibos concuerdan con el reporte
1	11-Jan-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
2	14-Jan-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
3	15-Jan-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
4	23-Jan-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
5	26-Jan-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
6	12-Feb-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
7	13-Feb-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
8	18-Feb-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
9	19-Feb-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
10	23-Mar-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
11	24-Mar-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
12	25-Mar-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
13	26-Mar-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
14	31-Mar-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
15	1-Apr-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
16	5-May-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓

Cuadro No.14 Control CCC03

Funcionamiento de los controles

17	8-May-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
18	11-May-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
19	10-Jun-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
20	11-Jun-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
21	12-Jun-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
22	15-Jul-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
23	16-Jul-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
24	17-Jul-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
25	31-Aug-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
26	1-Nov-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
27	15-Oct-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
28	16-Oct-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
29	19-Oct-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
30	30-Oct-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
31	4-Nov-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
32	5-Nov-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
33	19-Nov-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
34	20-Nov-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
35	7-Dec-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
36	8-Dec-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
37	11-Dec-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
38	14-Dec-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
39	22-Dec-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓
40	23-Dec-11	Felisa Monca	Auxiliar Cuenta Corriente	✓	✓	✓	✓

✓ Cumple atributo

✗ No cumple atributo

a) Documentado según inspección física

Fuente: Investigación Propia

Control RDI02**Funcionamiento de Controles**

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	Inventarios
NOMBRE Y PUESTO:	Uber Carrillo
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala

QUIEN LLEVARÁ A CABO LA PRUEBA María Teresa Osorio
--

TIEMPO DE LA PRUEBA (CUANDO SE EJECUTARÁ LA PRUEBA): Enero 2012

CONTROL A SER PROBADO: RDI02 En la bodega de la compañía los equipos son ubicados de acuerdo a cada categoría para su mayor protección.

OBJETIVO DE LA PRUEBA: Validar que el ingreso de los productos sean adecuados, que cuando el ingreso se incorrecto que el sistema muestre un error.

DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA A REALIZAR: Debido a que los productos son ingresados al sistema ASPEL, para su mejor control y ubicación en las bodegas de la compañía, pediremos al encargado de bodega ingrese un producto en un almacén que no sea el adecuado y evaluaremos las respuestas del <ul style="list-style-type: none"> 1 Pedir un Kardex de un producto del inventario 2 Solicitar al encargado de bodega de ingreso al producto en otra localidad. 3 Pedir un print screen del resultado del ingreso a bodega
--

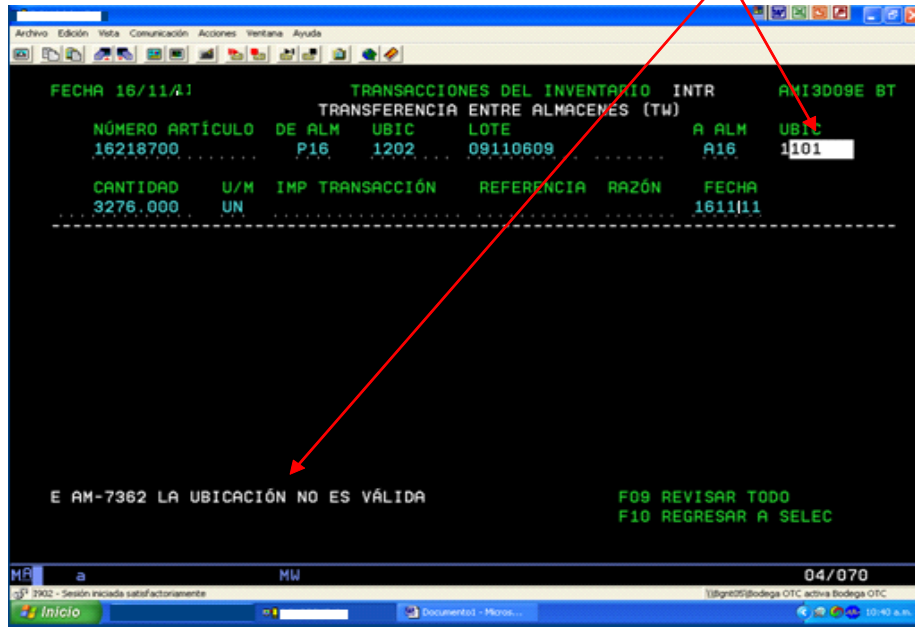
Fuente: Investigación Propia

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	Almacén
PROCESO:	Productos - Almacén
SUB PROCESO:	
OWNER (NOMBRE Y PUESTO):	Mauricio Monzon
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
Control clave probado:	RDI02

Elaborado p María Teresa Osorio Tum

Fecha de la 15 de enero de 2012

Pantalla del Sistema de Contabilidad que muestra el mensaje de error “Ubicación Invalida” al ingresar un producto en la Ubicación 1101 en la Bodega A16, la cual no tiene relación:



Fuente: Investigación Propia

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	Cuentas por pagar
NOMBRE Y PUESTO:	Felix Marroquín
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala

QUIEN LLEVARÁ A CABO LA PRUEBA Ma. Teresa Osorio

TIEMPO DE LA PRUEBA (CUANDO SE EJECUTARÁ LA PRUEBA): Enero 2012

CONTROL A SER PROBADO: CCP01: Se tiene un control de pedidos de compra pendientes, documentos de recepción y facturas recibidas; se verifica que no existan faltantes, duplicaciones o que no coincidan. Elaborado por personas independientes a compras y recepción de bienes.
--

OBJETIVO DE LA PRUEBA: Validar las compras realizadas, que haya segregación de funciones en el proceso de compra que estén autorizadas y que las mismas sean ingresadas adecuadamente.

DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA A REALIZAR: Debido a la frecuencia de las operaciones tomaremos una muestra de 40 ordenes de compra para verificar si los mismos son adecuados, y se registran en el sistema contable así como su recepción y almacenamiento.
<ol style="list-style-type: none"> 1 No. De Protocolo 2 Fecha 3 Orden de Compra 4 Factura 5 Orden de compra tiene correlativo en el sistema 6 Orden de compra realizada por persona autorizada 7 Firma Recepción 8 Firma Autorización 9 Procesado en el Sistema 10 Recepción de la compra coincide con orden de compra 11 Firma Recibido por Jefe de Almacén 12 Firma Asistente Administrativo 13 B/L o Pick List 14 Carta de Porte ó Doc.Log. 15 Declaración SAT 16 Origen de la compra

Fuente: Investigación Propia

Cuadro No. 18 Control CCP01

Funcionamiento de los controles

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	Ingresos Cuentas por Cobrar
PROCESO:	
SUB PROCESO:	
NOMBRE Y PUESTO:	Felix Marroquín
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
Control clave probado:	CCP01

Elaborado por : María Teresa Osorio Tum
Fecha de la prueba: 15 de enero de 2012

No.	No. De Protocolo	Fecha	O.C.	Factura	Orden de compra tiene correlativo en el sistema	Orden de compra realizada por persona autorizada	Firma Recepción	Firma Autorización	Procesado en el Sistema	Recepción de la compra coincide con orden de compra	Firma Recibido por encargado de almacen	B/L o Pick List	Carta de Porte ó Doc.Log.	Declaración SAT	Origen
1	368378	1/10/2011	P332070	E107048	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importación
2	369364	1/19/2011	P031881	F90267139	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
3	371598	2/5/2011	P033636	F90266835	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
4	372442	2/13/2011	P033963	F720DLLEC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
5	373153	2/19/2011	P033944	FT0112	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importación
6	377241	3/18/2011	P033945	F216312	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
7	379511	4/3/2011	P34801	F85671915	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
8	379772	4/13/2011	P34757	F90271939	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
9	380225	4/16/2011	P034812	F01793	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
10	380742	4/23/2011	P035036	3.094E+09	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importación
11	382618	5/7/2011	P035337	E04190	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
12	383000	5/12/2011	P034799	FT0149	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importación
13	384483	5/22/2011	P034757	F90278668	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
14	384728	5/25/2011	P034756	F05212	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importación
15	386070	6/1/2011	P033891	EC01682	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	NA	NA	Local
16	387626	6/12/2011	P035052	3.094E+09	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
17	388091	6/16/2011	P035274	8.129E+09	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
18	388798	6/22/2011	P035808	F17149	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
19	392044	7/17/2011	P035825	F93078950	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación
20	392348	7/20/2011	P035827	F628360B	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importación

Cuadro No. 18 Control CCP01

Funcionamiento de los controles

21	393067	7/23/2011	P036068	F93081781	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
22	394702	8/4/2011	P034755	F21307	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
23	395183	8/7/2011	P036080	E039374	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	NA	NA	Local
24	397642	8/26/2011	P035828	F05069	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
25	393292	8/27/2011	P035838	F1716830	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
26	400653	9/18/2011	P036085	F21327727	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
27	400693	9/19/2011	PW00061	2009PWS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
28	400944	9/23/2011	P035551	S/N	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importació
29	401200	9/24/2011	P036065	F38098486	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
30	402355	10/1/2011	PW0078	F14796946	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
31	403745	10/13/2011	P036056	F17421	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
32	404540	10/22/2011	P036080	S/N	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
33	404944	10/24/2011	P036054	FT1117	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importació
34	405129	10/26/2011	P036130	E05470	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importació
35	406566	11/4/2011	PW00109	S/N	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importació
36	407405	11/9/2011	P036119	E0113844	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	NA	NA	Local
37	408056	11/13/2011	PW00091	F21328588	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊗	✓	Importació
38	419095	11/23/2011	P035846	E0114317	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	NA	NA	Local
39	419158	12/2/2011	P035869	F8987862	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importació
40	419299	12/13/2011	P035846	F12097876			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Importació
					a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	

- ✓ Cumple atributo
- ⊗ No cumple atributo
- a) Documentado según inspección física

Fuente: Investigación Propia

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de equipo de Seguridad
DIVISION:	Activos Fijos
NOMBRE Y PUESTO:	Mishell Castro
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
UBICACIÓN:	Guatemala

QUIEN LLEVARÁ A CABO LA PRUEBA
Ma. Teresa Osorio

TIEMPO DE LA PRUEBA (CUANDO SE EJECUTARÁ LA PRUEBA):
Enero 2012

CONTROL A SER PROBADO:
RAF01 Conciliación las adquisiciones de activos fijos con las autorizaciones de inversión de capital.

OBJETIVO DE LA PRUEBA:
Verificar e inspeccionar las adquisiciones de ativos durante el periodo 2011 y la autorizaciones que

DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA A REALIZAR:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar Orden de compra en el sistema. 2. Orden de compra realizada por personal autorizado 3. Firma de autorización y Recepción 4. Procesamiento en el sistema.

Fuente: Investigación Propia

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	Comercializadora de Equipo de Seguridad Bancario
DIVISION:	
PROCESO:	Activos Fijos
SUB PROCESO:	
OWNER (NOMBRE Y PUESTO):	Felix Marroquín
APLICACIÓN DE IT:	ASPEL
Control clave probado:	RAF01

Elaborado por : María Teresa Osorio Tum

Fecha de la prueba: 15 de enero de 2012

No.	Protocolo	Date	O.C.	Factura	Orden de compra tiene correlativo en el sistema	Orden de compra realizada por persona autorizada	Firma Recepción	Firma Autorización	Procesado en el Sistema	Recepción de la compra coincide con orden de compra	Firma Recibido por Jefe de departamento
1	MOB0811987607	12/08/2011	987607	BF3467	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	VEH1111987609	28/11/2011	987609	A342	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)	a)

✓ Cumple atributo

× No cumple atributo

a) Documentado según inspección física

Fuente: Investigación Propia

4.5.2. Respuesta a los Riesgos

Por aquellos controles no existentes se gestionaran los riesgos de manera que se pueda obtener un plan de acción para cada uno de ellos ver Gestión del Riesgos en hojas presentadas a continuación.

Cuadro No. 21
Tipos de Respuesta al Riesgo Identificado

Respuesta al riesgo

Acción a tomar	Conceptos
Aceptar	No se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.
Compartir	La probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.
Mitigar	Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las muchas decisiones empresariales cotidianas.
Evadir	Supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.

Fuente: Investigación propia

Cuadro No. 22

Matriz de Respuesta a Riesgos Identificados

No.	Código Riesgo Asociado	Acción a tomar	Justificación de la acción a tomar	Plan de acción	Responsable de implementar	Fecha límite
-----	------------------------	----------------	------------------------------------	----------------	----------------------------	--------------

RECURSOS HUMANOS

1	RRH01	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	-Contratar a los técnicos necesario y cualificados para cubrir al 100% los servicios de mantenimiento e instalación de equipo. - Capacitar y certificar a los técnicos para ofrecer un servicio de calidad. - Realizar evaluaciones periódicas sobre el conocimiento de los manuales de instalación de cada uno de los equipos que vende la compañía, y de las normas de ética para el desempeño de sus labores.	a) Gerente de Recursos Humanos y en conjunto con el Gerente de Servicios o el Jefe de Servicios	02/06/2012
2	RRH02	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	- Contratar un Gerente de Recursos Humanos que tenga el expertise necesario para poder hacerle frente a las debilidades que la compañía tiene por no tener un departamento de Capital Humano. '- Crear un espacio Físico adecuado para el departamento de Capital Humano donde se pueda resguardar toda la información que corresponda a Capital Humano. - Contratar los asistentes que el gerente de recursos humanos considere necesarios para formar el departamento de Capital Humano.	a) Debido a que es una empresa familiar deben participar en esas contrataciones todos los gerentes a cargo de la compañía, (Gerente General, Gerente de Ventas y Gerente de Servicios.)	30/03/12
3	RRH03		La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	- Luego de haberse formado el departamento de Capital Humano se hace necesario actualizar las políticas de la compañía, en todo lo relacionado a Códigos de Conducta y Normativa Laboral interna. '- Realizar divulgaciones por medios impresos y por la intranet de la compañía de las actualizaciones a la normativa laboral interna y a la actualización del Código de Conducta.	a) Debido a que es una empresa familiar deben participar en esas contrataciones todos los gerentes a cargo de la compañía, (Gerente General, Gerente de Ventas y Gerente de Servicios.)	31/08/12
4	RRH04	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	'- Realizar evaluaciones sobre el conocimiento del personal de los cambios a las normativas internas y normas de conducta de la compañía.		

Cuadro No. 22

Matriz de Respuesta a Riesgos Identificados

No.	Código Riesgo Asociado	Acción a tomar	Justificación de la acción a tomar	Plan de acción	Responsable de implementar	Fecha límite
5	RRH05	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> '- Comprar archivadores o mobiliario que permita el resguardo y la confidencialidad de la información de capital humano. '- Contratar auxiliares de Recursos Humanos que sean los únicos responsables de manejar la información que corresponda a Capital Humano. '- Realizar evaluaciones a los auxiliares de capital Humano sobre el conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades en el departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Gerencia General y otros gerentes involucrados en las toma de decisiones. b) Gerencia de Capital Humanos c) Gerencia de Capital Humano 	31/08/2012
6	RRH06	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.			
7	RRH07	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una política de Contratación de Personal '- Crear los perfiles que necesitan los puestos de la compañía '- Supervisar las actividades del personal 	a) Gerente de Capital Humano, en conjunto los Jefes de cada área	31/08/12
8	RRH08	<i>Mitigar</i>	La administración a decidido mitigar el riesgo en el área de recursos humanos debido a que el personal es parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una política de pago al personal '- Crear una política de incentivos al personal '- Hacer evaluaciones de desempeño del personal. 	a) Gerente de Capital Humano, en conjunto los Jefes de cada área	31/08/12

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

9	RTI01					
---	--------------	--	--	--	--	--

Cuadro No. 22

Matriz de Respuesta a Riesgos Identificados

No.	Código Riesgo Asociado	Acción a tomar	Justificación de la acción a tomar	Plan de acción	Responsable de implementar	Fecha límite
-----	------------------------	----------------	------------------------------------	----------------	----------------------------	--------------

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

10	RTI02	<i>Mitigar</i>	La compañía se reunirá con la empresa que presta el servicio de informática para crear un plan que fortalezca la seguridad de los sistemas de información de los sistemas.	<p>Crear una fase de desarrollo de sistemas que incluya los siguientes aspectos o fases clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Petición de diseño de sistemas * Estudio de viabilidad * Diseño del sistema general *Especificaciones detalladas de sistemas * Desarrollo y prueba de programas * Prueba del sistema * Conversión * Aceptación y aprobación del sistema <p>Utilizar procedimientos de gestión de proyectos para asegurar la adecuada gestión de las actividades de desarrollo de sistemas.</p> <p>Hacer participar a los usuarios en su revisión y aprobación con el fin de garantizar que los sistemas se encuentren diseñados para cubrir las necesidades del usuario.</p>		25/05/2012
11	RTI03					
12	RTI04					
13	RTI05					
14	RTI06					

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

15	RSA01					
16	RSA02					
17	RSA03					

TESORERÍA

18	RTS01					
19	RTS02	<i>Compartir</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Se adquirirá un seguro contra todo riesgo. - Se solicitará a los empleados que manejan fondos, adquieran una fianza de fidelidad. 	Contador General	04/01/2012
20	RTS03					

Cuadro No. 22

Matriz de Respuesta a Riesgos Identificados

No.	Código Riesgo Asociado	Acción a tomar	Justificación de la acción a tomar	Plan de acción	Responsable de implementar	Fecha límite
-----	------------------------	----------------	------------------------------------	----------------	----------------------------	--------------

CUENTAS POR COBRAR

21	RCC01					
22	RCC02					
23	RCC03					

DISTRIBUCIÓN

24						
25						
26						
27						
28	RAF01					
29	RAF02					

CUENTAS POR PAGAR

30	RCP01					
31	RCP02					
32	RCP03					

MERCADEO Y VENTAS

33	RMV01					
34	RMV02					
35	RMV03					
36	RMV04					
37	RMV05	<i>Mitigar</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una lista de verificación de las partes para los equipos adquiridos, al momento de recibirlos. - Empacar nuevamente el equipo después de revisado y dejar una etiqueta de control, para evitar que haya manipulación, o sustracción de piezas. - Evaluar al personal encargado de la manipulación del equipo, incluyendo nivel técnico, ético y de confidencialidad. - Designar al jefe de servicios para que realice lo siguiente, después de la instalación de los equipos: <ol style="list-style-type: none"> 1) Hacer una lista de verificación de las partes utilizadas al momento de la instalación de los equipos, para confirmar que todas las piezas están instaladas adecuadamente. 2) La revisión de calidad, sobre las instalaciones de los equipos y el material utilizado. 3) Solicitar al representante de ventas designado al cliente, realice una encuesta de satisfacción al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Gerente de Servicios b) Jefe de Servicios 	1/6/2012

Cuadro No. 22**Matriz de Respuesta a Riesgos Identificados**

No.	Código Riesgo Asociado	Acción a tomar	Justificación de la acción a tomar	Plan de acción	Responsable de implementar	Fecha límite
38	RMV06	<i>Mitigar</i>		Creación de una política de monitoreo de clientes. Contratación de personal de venta cualificado y experimentado.	Gerente de ventas y servicios.	03/01/2012
NÓMINAS						
39	RNM01					
40	RNM02					

Fuente: Investigación Propia

Cuadro No. 23
Plan de Acción Recursos Humanos

4.5.3. Respuesta al Riesgo-Plan de Acción

Se realizará una evaluación del riesgo y se verán los planes de acción que deberá tomar la administración esto se realizará de acuerdo al siguiente cuadro.

4.5.3.1. Plan de Acción Área de Recursos Humanos

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO

Evaluación de costos y beneficios de respuestas alternativas al riesgo

Área (en este caso: Departamento de Recursos Humanos)

Fecha de la evaluación: 10.01.2012

La compañía debido a la falta de personal no tiene la capacidad para poder dividir el departamento de servicio por áreas de trabajo y así poder atender a todos lo clientes en el momento que sea necesario; esto provoca una deficiente Organización del departamento de servicio al cliente, lo cual a su vez genera molestia por parte del cliente debido a la falta de oportunidad del servicio; y como última consecuencia podría provocar la pérdida del cliente.

La siguiente tabla compara los costos y beneficios de las posibles respuestas que podrían darse al riesgo identificado. Los costos se expresan en función de los gastos operacionales que provocan o provocarían las

Respuesta		Costo	Descripción	Beneficios y/o costos implicados
A	<i>Aceptar</i>	750,000	No realizar ninguna acción	Se considera que los beneficios serán del 2% sobre los ingresos.
B	<i>Compartir</i>	180,000	Contratar a una empresa que preste el servicio.	
C	<i>Reducir o Mitigar</i>	225,000	-Contratar a los técnicos necesario y cualificados para cubrir al 100% los servicios de mantenimiento e instalación de equipo. 3 técnicos con un salario anual de: Q. 70,000	Servicio de calidad podría atraer a más clientes y generar alrededor de Q.100,000 anuales
			- Capacitar y certificar a los técnicos para ofrecer un servicio de calidad. 5 capacitaciones con un costo de Q.3,000 c/u	El personal con capacitaciones, disminuye los errores, por lo que también reducen los costos, estimándose en Q. 75,000
			- Realizar evaluaciones periódicas sobre el conocimiento de los manuales de instalación de cada uno de los equipos que vende la compañía, y de las normas de ética para el desempeño de sus labores. Costo Q.0	La revisión de los manuales y su conocimiento, disminuye los errores, e incrementa la seguridad de los servicios de la compañía; por lo que la cartera de clientes se hace más estable, considerándose que se obtiene un beneficio anual de Q.3,750,000
D	<i>Evitar</i>	450,000	Dejar de proporcionar el servicio al cliente.	Disminución de las ventas hasta un 30% por la falta de atención a las peticiones de las entidades bancarias.

Conclusión: Derivado de este análisis, y considerando la probabilidad de cada alternativa y la coherencia de los resultados, la administración ha decidido adoptar la respuesta C.

Responsable: Gerente de Servicios y Jefe de Servicios

Fecha de cumplimiento: 6-02-12

Fuente: Investigación propia.

Cuadro No. 24
Plan de Acción Recursos Humanos

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO
Evaluación de costos y beneficios de respuestas alternativas al riesgo
Área (en este caso: Departamento de Recursos Humanos)
Fecha de la evaluación: 10.01.2012

La compañía debido a la falta de un departamento de Recursos Humanos no cuenta con un plan de administración del recurso humano así como de la evaluación periódica de sus funciones lo que puede provocar que no alcance todos sus objetivos, ya que el capital humano como el material están interrelacionados para poder funcionar adecuadamente.

La siguiente tabla compara los costos y beneficios de las posibles respuestas que podrían darse al riesgo identificado. Los costos se expresan en función de los gastos operacionales que provocan o provocarían las acciones a tomar. Los beneficios se expresan con la unidad de medición del objetivo y el efecto resultante en los ingresos de la compañía.

Respuesta	Costo	Descripción	Beneficios y/o costos implicados	
A	<i>Aceptar</i>	750,000	No realizar ninguna acción	Se considera que los beneficios serán del 2% sobre los ingresos.
B	<i>Compartir</i>	240,000	Contratar a una empresa que preste el servicio de Outsourcing.	
C	<i>Reducir o Mitigar</i>	175,000	Contratar un Gerente de Recurso Humanaa y crear un espacio físico para el mismo	Adecuado manejo del recurso humano y de la evaluación de sus capacidades Q.100,000 constante monitoreo de sus actividades.
			Capacidad de manejar a todo el recurso humano ya que su función es velar por el mismo para que sean eficaces y eficientes.	El personal con capacitaciones, disminuye los errores, por lo que también reducen los costos, estimándose en Q. 75,000
			Realizar evaluaciones periodicas del recurso humano para verificar su efectividad en el proceso de sus actividades.	El evaluar al personal permite a la administración reducir el riesgo de errores en los procesos, así como en brindar un buen servicio al cliente, y a que el personal se comprometa con la compañía para alcanzar sus objetivos.
D	<i>Evitar</i>		No se puede evitar	No se puede evitar el manejar al recurso humano ya que es parte importante de la compañía, sin embargo un buen manejo del mismo y el compromiso con el de poder cubrir sus necesidades de manera justa, ayuda a mantener la fidelidad del mismo y a comprometerse e identificarse con la compañía para el logro de sus objetivos.
Conclusión: Derivado de este análisis, y considerando la probabilidad de cada alternativa y la coherencia de los resultados, la administración ha decidido adoptar la respuesta C.				
Responsable: Gerente de Recursos Humanos				
Fecha de cumplimiento: 31-08-12				

Fuente: Investigación propia

Cuadro No. 25
Plan de Acción Recursos Humanos

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO

Evaluación de costos y beneficios de respuestas alternativas al riesgo

Área (en este caso: Departamento de Recursos Humanos)

Fecha de la evaluación: 10.01.2012

La compañía debe invertir en comprar mobiliario y equipo para habilitar un espacio físico en la contratación de un gerente de recursos humanos, ya que esto permitirá el resguardo de la documentación y mantendrá la confidencialidad de la documentación de cada uno de los empleados de la compañía. Únicamente el gerente general y el gerente de recursos humanos tendrán acceso al mismo.

La siguiente tabla compara los costos y beneficios de las posibles respuestas que podrían darse al riesgo identificado. Los costos se expresan en función de los gastos operacionales que provocan o provocarían las acciones a tomar. Los beneficios se expresan con la unidad de medición del objetivo y el efecto resultante en los ingresos de la compañía.

Respuesta		Costo	Descripción	Beneficios y/o costos implicados
A	<i>Aceptar</i>	750,000	No realizar ninguna acción	Se considera que los beneficios serán del 2% sobre los ingresos.
B	<i>Compartir</i>	240,000	Contratar a una empresa que preste el servicio de Outsourcing.	
C	<i>Reducir o Mitigar</i>	40,000	Comprar Mobiliario y Equipo	Permitirá mantener la confidencialidad de la documentación de los empleados y las bonificaciones y gratificaciones que cada empleado reciba, se mantendrán en total confidencialidad.
D	<i>Evitar</i>	40,000	Comprar Mobiliario y Equipo	Permitirá mantener la confidencialidad de la documentación de los empleados y las bonificaciones y gratificaciones que cada empleado reciba, se mantendrán en total confidencialidad.

Conclusión: Derivado de este análisis, y considerando la probabilidad de cada alternativa y la coherencia de los resultados, la administración ha decidido adoptar la respuesta C, ya que este valor será para implementación de equipo en el depto. De recursos humanos.

Responsable: Gerente de Recursos Humanos

Fecha de cumplimiento: 31-08-12

Fuente: Investigación propia.

Cuadro No. 26
Plan de Acción Tecnología de la Información

4.5.3.2. Plan de Acción Tecnología

COMERCIALIZADORA DE EQUIPO DE SEGURIDAD BANCARIO

Evaluación de costos y beneficios de respuestas alternativas al riesgo

Área (en este caso: Tecnología)

Fecha de la evaluación: 10.01.2012

<p>Una adecuada implementación del Sistema y una adecuada segregación de funciones permitirán mantener la seguridad en los sistemas de información, el hecho de que pocas personas realizan varias actividades a la vez y algunas tienen permisos para realizar varios movimientos en los sistemas, puede provocar un riesgo de duplicidad o que la información pueda ser susceptible a fraude o error. Es necesario implementar bien un sistema de seguridad en los sistemas.</p> <p>La siguiente tabla compara los costos y beneficios de las posibles respuestas que podrían darse al riesgo identificado. Los costos se expresan en función de los gastos operacionales que provocan o provocarían las acciones a tomar. Los beneficios se expresan con la unidad de medición del objetivo y el efecto resultante en los ingresos de la compañía.</p>				
	Respuesta	Costo	Descripción	Beneficios y/o costos implicados
A	<i>Aceptar</i>	750,000	No realizar ninguna acción	Se considera que los beneficios serán del 2% sobre los ingresos.
B	<i>Compartir</i>	4,200,000	Contratar una compañía que pueda gestionar un sistema más seguro de información.	Mayor seguridad en los sistemas de información ya que no serán susceptibles a manipulación.
C	<i>Reducir o Mitigar</i>	150,000	Definir con la compañía que ya presta el servicio de informática pueda fortalecer la seguridad, los perfiles y permisos para que el programa se adapte a las necesidades de la compañía y los usuarios	Fortalecer el sistema que ya se tiene para no realizar una nueva inversión, que pueda crear un gasto significativo en el año.
D	<i>Evitar</i>		No se puede evitar	Los sistemas deben ser fortalecidos para crear mayor seguridad en el proceso y manejo de la información financiera de la compañía.
<p>Conclusión: Derivado de este análisis, y considerando la probabilidad de cada alternativa y la coherencia de los resultados, la administración ha decidido adoptar la respuesta C .</p>				
<p>Responsable: Gerente General</p>				
<p>Fecha de cumplimiento: 25-05-12</p>				

Fuente: Investigación propia.

CONCLUSIONES

1. Todas las compañías cada día se enfrentan a retos importantes y uno de ellos es tener una estructura organizativa adecuada, que tenga bien constituidos valores y principios, y contar con personal capacitado y profesional que le permita obtener la seguridad que sus operaciones están siendo realizadas de manera adecuada, no solo para tener seguridad razonable sobre sus Estados Financieros sino la seguridad de que toda la compañía logre su mayor desempeño y logre sus objetivos de negocio los cuales pueden ser de cumplimiento de corto, mediano y largo plazo.
2. La importancia del control basado en el modelo COSO II, en cualquier compañía no solo radica en que se estén registrando las operaciones financieras adecuadamente o que se obtenga información financiera razonable, sino en que se haga uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como que se asegure la integridad de éstos y que se promueva un grado razonable de efectividad y eficiencia en la administración de los recursos públicos y privados, así como cumplir con las regulaciones a las que está sujeta la compañía.
3. Los riesgos en las compañías son eventos que están presentes y ninguna es ajena a ellas es ajena a sufrir algún acontecimiento interno o externo que no les permita alcanzar cada uno de sus objetivos, es por ello que el modelo COSO II segrega los componentes de control interno en 8 componentes, los cuales van enfocados a detectar, evaluar y responder a cada uno de los riesgos que puedan afectar a la compañía.
4. La compañía sujeta de estudio es susceptible a todo tipo de riesgos corporativos, y para mitigar en cierto grado esta posibilidad, ha implementado controles para verificar que funcionan adecuadamente. Sin embargo, hay controles no existentes que fueron gestionados en nuestro ejercicio práctico.

5. Una adecuada administración de los riesgos produce beneficios como incrementar la capacidad de asumir apropiadamente los riesgos necesarios para crear valor, agregar claridad en la toma de decisiones, mejorar el seguimiento del desempeño y crear reputación.

RECOMENDACIONES

1. La aplicación del modelo COSO II permitirá a la administración de la compañía comercializadora de equipo de seguridad bancario fortalecer sus controles, pero especialmente lo relacionado al ambiente de control ya que éste le sugiere crear políticas y normas de conducta que no son solo de cumplimiento para el personal de menor jerarquía sino para todos los miembros de la organización para obtener efectividad en sus procesos de negocio y su información financiera.
2. El Contador Público y Auditor debe tener un claro conocimiento del modelo COSO II y de las herramientas que el mismo proporciona para poder evaluar el control interno y gestionar adecuadamente cada uno de los riesgos de la compañías donde preste sus servicios profesionales, de tal manera que pueda ofrecer un trabajo que deje un valor agregado a las mismas.
3. El Contador Público y Auditor debe mantener su escepticismo profesional y reconocer que todas las compañías son susceptibles a riesgos, los cuales pueden ser provocados por factores internos y externos. Habiendo reconocidos y gestionados a tiempo permitirán que la entidad pueda alcanzar sus objetivos oportunamente.
4. El Contador Público y Auditor debe especializarse y mantenerse actualizado acerca de los tipos de riesgo a los que está expuesta una compañía para poder contribuir con el gobierno corporativo a crear planes de acción para mitigar los mismos.
5. El profesional de Auditoría debe hacer del modelo Coso II una herramienta que le permita gestionar adecuadamente los riesgos de la compañía, y que la misma tome las acciones que considere le permita alcanzar sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arens, Alvin A. Auditoría un enfoque integral. México 1996. Sexta Edición Editorial Hall Hispanoamericana, S.A. Páginas 917
2. Committee of Sponsoring Organizations. –Informe COSO sobre Control Interno.– Estados Unidos de Norteamérica: 1992
3. Committee of Sponsoring Organizations. Informe COSO II Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado-Estados Unidos de Norteamérica 2004. Páginas 152
4. Curso Pwc-Chile (COSO II - El Enfoque Integrado para la Administración Corporativa de Riesgos (Enterprise Risk Management – Integrated Framework).
5. Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad .Edición 2010. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Páginas 949
6. Presentación Congreso de Auditoría Interna Colombia. Páginas 22
7. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México. Editorial Limusa, S.A. De C.V. 2005. Páginas 480

Referencias de Sitios Web

8. http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_PrimerasParte
9. http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_SegundaParte
10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
11. <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf> COSO II y la gestión integral de Riesgos de negocio
12. <http://www.coso.org/VolumenIExecutiveSummary.pdf>

Legislación Consultada

- a.* Código de Comercio, Decreto No. 2-70 Del Congreso De La República de Guatemala.
- b.* Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus Reformas
- c.* Código Tributario, Decreto Número 6-91 y sus Reformas
- d.* Decreto 37-92 del Congreso de la República.
- e.* Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 de Congreso de la República.
- f.* Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República.
- g.* Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos,
- h.* Impuesto Único sobre Inmuebles - IUSI -, Decreto 15-98
- i.* Ley de Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto Número 20-2006
- j.* Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto Número 73-2008
- k.* Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social I.G.S.S., Decreto Número 295
- l.* Propiedad Industrial, Decreto 57 – 2000 del Congreso de la República.