

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

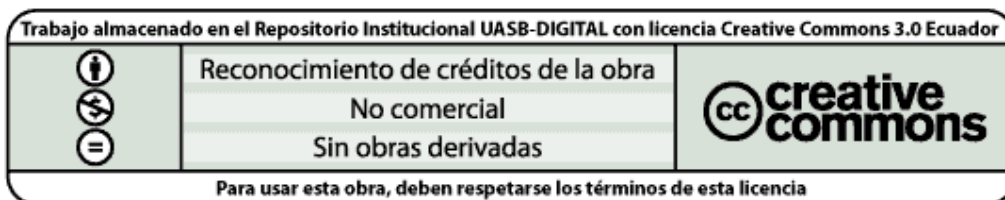
Área de Gestión

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

Metodología para la implementación de principios de control interno, evaluación y auditoría al proceso de Abastecimiento y Distribución de combustibles para el sector automotriz en una empresa comercializadora de combustibles

Rubén Mauricio Valencia Muñoz

Quito, 2016



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Rubén Mauricio Valencia Muñoz, autor/a de la tesis intitulada *Metodología para la implementación de Principios de control Interno, evaluación y auditoria al Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles para el Sector Automotriz* mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, junio 20 del 2016

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área De Gestión

Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**Metodología para la implementación de principios de control interno,
evaluación y auditoría al proceso de Abastecimiento y Distribución de
combustibles para el sector automotriz en una empresa comercializadora de
combustibles**

Autor: Rubén Mauricio Valencia Muñoz

Tutora: Laura Lazo

Quito, 2016

RESUMEN

El objetivo de la investigación es establecer una metodología para la implementación de los principios de control interno, como resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el programa de Maestría con el fin de poner a consideración del lector una metodología que se basa en el marco teórico y estructura de control interno que establece COSO III y la normativa del apartado 404 de la Ley Sarbanes Oxley emitida en el 2002 las cuales establecen la referencia para establecer las principales actividades que se deben contemplar en la estructura de la metodología para la gestión del Riesgo Operativo.

Este trabajo se compone de seis capítulos donde se tratan los siguientes temas:

En el capítulo uno, Antecedentes del Grupo económico presenta una breve historia del grupo y de su subsidiaria en Ecuador en cuya operación hemos aplicado la metodología propuesta.

En el capítulo dos, Control Interno abarca todo el marco teórico sobre control interno y el Riesgo Operativo.

En el capítulo tres, COSO III se describe todos los conceptos y principios que establece el marco para la implementación y gestión del riesgo operativo.

En el capítulo cuatro, enumeramos y conceptualizamos cada paso de la metodología propuesta.

En el capítulo cinco se realiza la aplicación de la metodología establecida al proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles en una comercializadora de combustibles en Ecuador.

En el capítulo seis se establecen las conclusiones y recomendaciones.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres, a Thereza Muñoz Cerón y Luis Valencia Padilla quienes siempre se dedicaron y esforzaron para que pueda cumplir con cada uno de mis objetivos.

A mi esposa Dorita y a mis hijos Iveth, Zaharaim y Luis Alberto quienes día a día motivan mi crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos: Anita, Ruth y Santiago por ese ejemplo de vida que siempre han inculcado en mí.

Rubén Mauricio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO.....	17
ANTECEDENTES GRUPO EMPRESARIAL.....	17
1. GRUPO ECONÓMICO.....	17
1.1. <i>La Comercializadora de Combustibles</i>	20
1.1.1. Historia	20
1.1.2. Estructura Organizacional y Societaria.....	20
1.1.3. Análisis del Negocio.....	21
CAPÍTULO SEGUNDO.....	22
CONTROL INTERNO.....	22
2. CONTROL INTERNO	22
2.1. <i>Definición y Objetivo</i>	22
2.2. <i>Importancia del Control Interno</i>	23
2.3. <i>Evaluación de Riesgos</i>	24
2.4. <i>Clasificación de Control Interno</i>	24
2.4.1. Control contable.....	24
2.4.2. Control administrativo	25
2.5. <i>Riesgos de Control Interno</i>	25
2.5.1. Riesgo inherente	26
2.5.2. Riesgo de control	27
2.5.3. Riesgo de detección	27
2.5.4. Riesgo Residual	27
2.6. <i>Métodos de Evaluación</i>	28
2.6.1. Método de Cuestionario.....	28
2.6.2. Método gráfico.....	28
CAPÍTULO TERCERO.....	30
COSO III	30
3. MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (COSO III).....	30
3.1. <i>Definición</i>	30

3.2.	<i>Importancia</i>	32
3.3.	<i>Objetivos</i>	33
3.3.1.	Objetivos Operativos	34
3.3.2.	Objetivos de información.....	34
3.3.3.	Objetivos de cumplimiento.....	34
3.4.	<i>Componentes de Control Interno Coso III</i>	35
3.4.1.	Entorno de Control	35
3.4.2.	Evaluación de riesgos	36
3.4.3.	Actividades de control	37
3.4.4.	Información y comunicación	37
3.4.5.	Actividades de supervisión	38
3.5.	<i>Relación entre Objetivos y Componentes</i>	38
3.6.	<i>Componentes y Principios</i>	39
3.6.1.	Principios relacionados con el componente Entorno de Control	39
3.6.2.	Principios relacionados con la Evaluación de Riesgos	39
3.6.3.	Principios relacionados con la Actividad de Control.....	40
3.6.4.	Principios relacionados con la Información y Comunicación	40
3.6.5.	Principios relacionados con Supervisión y Monitoreo	40
3.7.	<i>Ventajas</i>	41
3.8.	<i>Matriz de Riesgos.-</i>	41
CAPÍTULO CUARTO		47
METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN		47
4.	METODOLOGÍA.....	47
4.1.	<i>Alcance de la Implementación</i>	48
4.1.1.	Definición	48
4.1.2.	Roles y Responsabilidades en el Proceso	49
4.2.	<i>Levantamiento y Documentación de Procesos</i>	55
4.2.1.	Narrativa	55
4.2.2.	Diagramas de Flujo.....	56
4.3.	<i>Definición y Administración de Controles.</i>	58
4.3.1.	Definición de Controles	58
4.3.2.	Matriz de Riesgo.....	64
4.3.3.	Test Script o Test de Evaluación	71
4.4.	<i>Ejecución de los Test de Evaluación</i>	75
4.5.	<i>Evaluación y certificación de controles.-</i>	77
4.5.1.	Validación del Test de Evaluación	77

4.5.2.	Certificación del Dueño del Proceso	77
4.6.	<i>Seguimiento y Auditoria.</i> -.....	82
4.6.1.	Seguimiento y Supervisión	82
4.6.2.	Auditoría de Control Interno.....	82
CAPÍTULO QUINTO		86
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA AL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES.....		86
5.	APLICACIÓN DE METODOLOGÍA.....	86
5.1.	<i>Alcance de la Implementación</i>	86
5.1.1.	Definición del Alcance	89
5.1.2.	Identificación de Procesos	89
5.1.3.	Roles y Responsabilidades.....	89
5.2.	<i>Levantamiento y Documentación del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos.</i>	90
5.2.1.	Narrativas.....	90
5.2.2.	Diagramas de Flujo.....	99
5.3.	<i>Definición de controles y Administración del Riesgo</i>	104
5.3.1.	Matriz de Control de Riesgo	104
5.3.2.	Test Evaluación o Test Script	107
5.4.	<i>Ejecución de los Test de Evaluación</i>	107
5.5.	<i>Evaluación y Valoración de Controles</i>	108
CAPÍTULO SEXTO.....		112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		112
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
6.1.	<i>Recomendaciones</i>	113
CAPÍTULO SÉPTIMO		114
BIBLIOGRAFÍA		114
ANEXOS.....		116
1.1	Test de Evaluación Control 5.1	116
1.2	Test de Evaluación Control 5.2	117
1.3	Test de Evaluación Control 5.3	118
1.4	Test de Evaluación Control 5.4	119
1.5	Test de Evaluación Control 5.5	120
1.6	Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control	121

1.7	Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control	122
1.8	Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control	123
1.9	Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control	124
1.10	Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control	125
1.11	Ficha Certificación por Dueño de Proceso	126

GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	129
----------------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Resumen de Estados Financieros Combinados	19
Figura 2 - Estructura Organizacional de la Comercializadora	21
Figura 3 – Componentes del COSO III	38
Figura 4 – Metodología Propuesta	48
Figura 5 – Componente de responsabilidad del Dueño del Control.....	51
Figura 6 – Componente de responsabilidad del Dueño del Proceso	52
Figura 7 – Componentes de responsabilidad del Coordinador de Control Interno.....	53
Figura 8 – Evaluación del Riesgo.....	59
Figura 9 – Fases de Identificación del Riesgo.....	59
Figura 10 – Controles por atributo	61
Figura 11 – Macro Procesos COMERCIALIZADORA	87
Figura 12 - Subproceso 1.1. Disponibilidad y asignación de combustibles .	100
Figura 13 - Subproceso 1.2. Consolidación de pedidos	101
Figura 14 - Subproceso 2.1. Despacho de producto en terminal.....	102
Figura 15 - Subproceso 2.2. Descarga de combustible en terminal	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Detalle de Accionistas	20
Cuadro 2 - Matriz de Riesgos: Probabilidad	44
Cuadro 3 - Matriz de Riesgos: Consecuencia o Impacto	44
Cuadro 4 - Matriz de Riesgos: Nivel de Riesgo	45
Cuadro 5 - Matriz de Riesgos	45
Cuadro 6 – Descripción de Símbolos	57
Cuadro 7 – Valoración de Probabilidad de ocurrencia del Riesgo.....	68
Cuadro 8 – Valoración del Impacto del Riesgo.....	69
Cuadro 9 – Tipos de Riesgo	69
Cuadro 10 – Tabla de la Zona de Riesgo	70
Cuadro 11 – Valoración de Controles	70
Cuadro 12 – Tamaño de Muestra por Tipo de Control	74
Cuadro 13 - Narrativa de Abastecimiento y Distribución	91
Cuadro 14 - Narrativa Subproceso 1.1 Gestión de Disponibilidad y Asignación de Volumen por la ARCH	94
Cuadro 15 - Narrativa Subproceso 1.2 Consolidación de Pedidos.....	95
Cuadro 16 - Narrativa Subproceso 2.1 Despacho de Producto en Terminal .	97
Cuadro 17 - Narrativa subproceso 2.2 Descarga de Producto en Terminal ...	98
Cuadro 18 – Matriz de Riesgo del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles	105
Cuadro 19 – Matriz de Riesgo del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles _ Continuación	106
Cuadro 20 – Matriz de Riesgo con Valoración de Control del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles.....	109
Cuadro 21 – Matriz de Riesgo con Valoración de Control del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles.....	110

ÍNDICE DE FORMATOS

Formato 1 - Matriz de Riesgo.....	65
Formato 2 - Test de Evaluación.....	72
Formato 3 – Certificado dueño del control.....	76
Formato 4 – Certificado dueño del proceso	80
Formato 5 – Plan Acción	81

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como principal propósito de estudio el Control Interno y los procedimientos que se deben efectuar en las organizaciones para gestionar el riesgo operativo. En concreto, la investigación que se presenta se acoge con la finalidad de establecer una propuesta instructiva que esté especialmente concebida para el o los integrantes del área de gestión de riesgos operativos en las distintas organizaciones.

Para la aplicación de la Sección 404 del capítulo IV REVELACIONES FINANCIERAS FORTALECIDAS que incluye la Ley Sarbanes Oxley Act 2002, han surgido una cantidad de metodologías “ad hoc”, muchas organizaciones enfocadas únicamente en el cumplimiento de la Sección 404, han contratado firmas de servicios o software orientados al tema que esencialmente proveen un producto para el informe 404 y directivos de otras compañías han efectuado “Certificaciones en Cascada” que requieren a todos los niveles de la administración, desarrollar el mismo nivel de certificación requerida para los CEOs y para los CFOs, en los informes anuales y trimestrales para la SEC.

Muchas otras organizaciones han tomado el marco COSO para la implementación de Control Interno el cual se ha establecido como el mejor en el momento de evaluar los resultados; sin embargo, pocas son las organizaciones que han efectuado una implementación que incluya en su totalidad, tanto su entorno operativo y de negocio; los elevados costes de capacitación, implementación y mantenimiento han sido su principal barrera para una correcta adopción que garantice la correcta evaluación del control interno.

En base a esto, podemos decir que es importante contar con material que presente la metodología de implementación de Control Interno basado en el Marco COSO que permita ser una fuente importante de lectura para los responsables de la gestión del Control Interno.

El estudio toma para su aplicación los procesos de despacho y distribución de una comercialización de combustibles en el Ecuador; se ha tomado esta organización ya que es una actividad que demanda un importante egreso del presupuesto del Estado, esto debido, a las subvenciones que se aplican a los mismos. En este

contexto, las comercializadoras de combustibles operan en el país en un mercado regulado, que incluye la fijación de los precios de compra de los derivados a EP Petroecuador, y también los precios de venta a los distribuidores y clientes finales. Por otro lado, el volumen para cada comercializadora se asigna bajo una política de cupos que se aplica en función de algunas variables también definidas por las entidades de control gubernamental.

Esta investigación desarrollará la metodología de implementación, evaluación y auditoría de control interno al proceso de abastecimiento de combustibles realizado entre EP Petroecuador y la comercializadora y el proceso de despacho de combustibles realizado entre EP Petroecuador, la comercializadora y las distribuidoras de combustible, dado que estos procesos mencionados son los más importantes dentro de su operación.

Por otro lado, esta investigación procura contribuir al entendimiento de la metodología de implementación de control interno como instrumento de la gestión de riesgo operativo que está conceptualizado para coadyuvar en la consecución de los objetivos empresariales.

El tema propuesto en la presente investigación consiste en desarrollar todas las actividades que debe seguir una organización a fin de poder implementar los principios de control interno (Marco teórico que establece el Informe COSO) en los procesos operativos que maneja, con el fin de poder garantizar a los accionistas e inversores un nivel satisfactorio en la gestión del riesgo operativo.

Dentro de la investigación hemos sistematizado el problema planteado en las preguntas que son tratadas a lo largo de la misma:

- ¿Cuáles son los Componentes y Principios de Control Interno?
- ¿Cuáles son las fases del proceso de Implementación de Control Interno que debe contemplar la Metodología?
- ¿Qué actividades se deben incluir en el proceso de Implementación de Control interno en los Procesos Operativos?
- ¿Cómo se establecen las actividades críticas o claves dentro de un proceso operativo?
- ¿Cómo evaluamos el resultado al proceso de auditoría de las actividades claves de un proceso?

El objetivo general de la investigación es el desarrollo de la metodología para la implementación de principios de control interno con aplicación en el proceso de abastecimiento y despacho de combustibles en una comercializadora de combustibles.

Como objetivos específicos, se describen los puntos esenciales de la investigación que permitirán estructurar una metodología eficiente, dinámica y que engrane en la estructura de la organización como herramienta de fortalecimiento del ambiente de control que requiere la organización para alcanzar sus objetivos. Determinamos como objetivos específicos en el desarrollo de la investigación:

- Realizar una reseña sobre la comercialización de derivados de petróleo en el Ecuador y la participación de las comercializadores en esta actividad.
- Describiremos de manera conceptual la definición, objetivos importancia de control interno; sus principios y componentes basados en el marco integrado de control interno (COSO).
- Realizar paso a paso la metodología de implementación de control interno al proceso de abastecimiento y distribución de combustibles el cual incluirá el levantamiento de cada una de las actividades del proceso para lo cual identificaremos las áreas responsables, los roles y responsabilidades de los gestores del proceso con quienes realizaremos la construcción de la narrativa de cada una de sus actividades que nos permitan diseñar el flujo del proceso. en esta etapa se debe determinar las actividades críticas del proceso que serán determinadas en base al nivel de impacto en el objetivo del proceso y en los clientes a través de la elaboración de una matriz de selección de actividades críticas.
- Elaborar sobre cada una de las actividades críticas del proceso los test scripts (actividades de evaluación) y la matriz de control de riesgos.

- Establecer la metodología de valoración de las evaluaciones a las actividades del proceso con la elaboración de la matriz de análisis que nos permitirá calificar las probabilidades e impactos de cada una de las actividades con resultado inefectivo y poder determinar las medidas para su administración, responsables y plazos para la implementación de las medidas.

Dentro del marco conceptual, la investigación se sustenta en la normativa legal establecida en la sección 404 del Capítulo 4 de la Ley Sarbanes Oxley Act 2002 y el marco integrado de control interno COSO III los cuales establecen la referencia para la gestión del Riesgo Operativo.

COSO III define los principios de control interno por cada uno de los componentes integrados de control interno; estos principios constituyen la normativa y literatura que permiten establecer las principales actividades que debe contemplar la metodología de implementación de control interno.

La metodología que se ha desarrollado ofrece al lector una metodología para la implementación de los principios de control interno a un proceso operativo en una organización y define las actividades de control, su evaluación y resultados que generan una gestión satisfactoria del riesgo operativo.

Capítulo primero

Antecedentes Grupo Empresarial

1. Grupo Económico

El Grupo económico de origen peruano (en adelante el Grupo o por su nombre) es una transnacional con 120 años de historia y presencia en más de 20 países. Como una organización empresarial peruana el Grupo está comprometido con el desarrollo del Perú y de cada uno de los países en el cual se encuentran sus empresas, contribuyendo al progreso de las comunidades en las que opera. Es importante destacar que a nivel operativo el Grupo se maneja con altos estándares, los cuales le permiten competir internacionalmente; es así, que el profesionalismo de sus integrantes le ha permitido ser reconocido como uno de los grupos económicos más importantes, sólidos y prestigiosos del Perú.

El Grupo está conformado por empresas competitivas y rentables dedicadas a diversos sectores, las cuales son líderes gracias al empuje y visión con las que son dirigidas.

La visión del Grupo es hacer negocios, crear oportunidades e innovar junto al país con el objetivo de ser líderes en la región, manteniéndose comprometido en brindar servicios y productos de calidad a mercados locales y extranjeros.

Los principios fundamentales del Grupo son los siguientes:

1. Calidad.- Las empresas del Grupo están comprometidas con la calidad de los productos y servicios que brindan, superando los estándares internacionales para competir en cualquier mercado y liderar los negocios en los que participan.
2. Ética y Valores.- El comportamiento de las personas que conforman el Grupo denota integridad y conducta ética.
3. Apoyo a los trabajadores.- Los trabajadores son considerados el activo máspreciado, preocupándose del desarrollo de cada uno de ellos, existiendo así un compromiso del Grupo en capacitarlos, fomentar su desarrollo, estimular su participación y se reconocer sus logros.

4. Responsabilidad Social.- Las empresas del Grupo son conscientes del impacto social y ambiental que generan por lo que se manejan con altos estándares de calidad en su gestión y contribuyen activamente en el desarrollo de las comunidades en las que se desenvuelven.

En los últimos años, el Grupo genera empleo directo para aproximadamente 27,000 personas. En este contexto, las 34,000 empresas que proveen al Grupo de materias primas, insumos y servicios complementarios han contratado a otros 100,000 trabajadores. Esta generación de empleo es el resultado de inversiones en nuevos proyectos y mejora productiva de todas las empresas que conforman el Grupo5.

Cabe señalar que las líneas de negocios, productos y/o servicios que ofrece el Grupo, dependen de cada una de las compañías que lo conforman. El Grupo es líder en todos los países en donde tiene presencia, dentro de los distintos sectores en los que opera: consumo masivo, industria, logística, infraestructura, comercio y servicios.

A continuación se detallan las líneas de negocio y productos que conforman el Grupo:

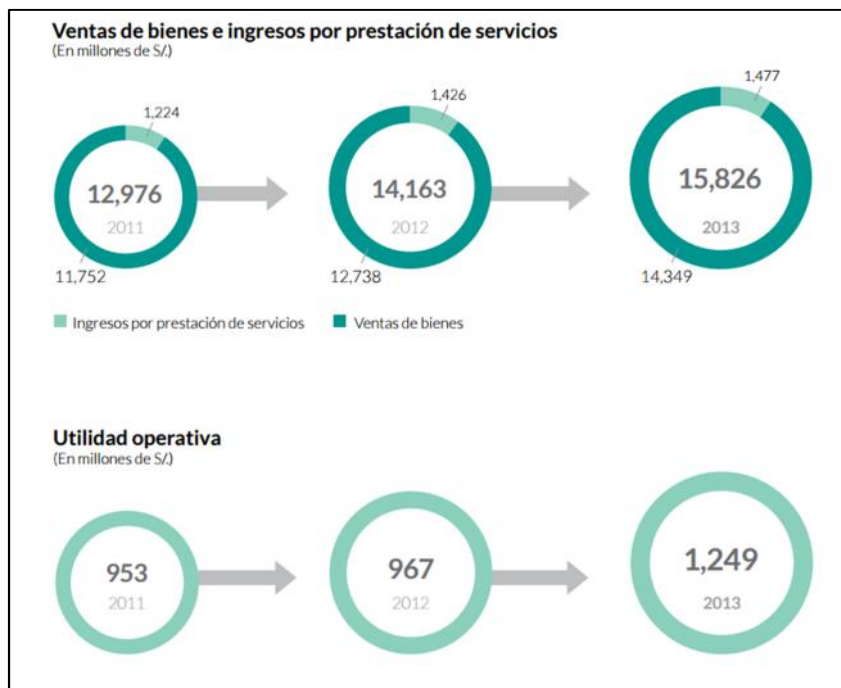
- Comercialización de alimentos y productos de consumo masivo
- Aceites, Palma africana
- Comercialización de combustibles
- Infraestructura
- Servicio de logística
- Textiles
- Servicios Administrativos y Consultoría
- Servicios compartidos
- Producción y distribución de Etanol
- Telecomunicaciones
- Harina de pescado y conservas
- Asesoría en estructuración financiera y legal

Las ventas de los bienes y servicios que el Grupo oferta en el mercado, se efectúan por gestión directa de cada una de las empresas y sus colaboradores que la

conforman. En la última información pública “Memoria Anual 2013 Grupo”, se establece el siguiente Resumen de Estados Financieros Combinados que determinan el crecimiento en Ventas y Utilidad entre los años 2013,2012 y 2011, así podemos determinar un incremento del 11.74% en sus ventas entre el año 2013 versus el año 2012.¹

Figura 1

Resumen de Estados Financieros Combinados



Fuente: (Grupo Romero 2015)
 Elaborado por: Grupo Romero

¹ Grupo Romero, “Memoria anual 2013, Grupo Romero” [En Línea], Junio 2015. Disponible en Internet. http://www.gruporomero.com.pe/static/2015-06/2015-06-02155918_1f3cfc0f-b0aa-474d-909f-379b2afa5e2356f6448ad-74d8-4863-a870-9648d354264d55e9b7cd8-d629-4756-bb57-b4468b340d8255File55pt551.pdf

1.1. La Comercializadora de Combustibles

1.1.1. Historia

En Junio del año 2006 el Grupo (PERU) en sociedad con la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP CHILE) compran la operación de Estaciones de Servicio a Shell Ecuador S. A.

Inicia sus operaciones en Ecuador con la Comercialización de Combustibles con un total de 57 Estaciones Propias que estaban operadas por terceros.

En Agosto 2008 la compañía, adquiere el negocio de Repsol YPF Comercial del Ecuador S.A., compra que incluyó a Combustibles Industriales Oiltrader S.A. Posteriormente Repsol YPF Comercial del Ecuador S.A.

A inicios del año 2010, con el objeto de consolidar la operación de las empresas del Grupo en el Ecuador, las cuales contaban en ese momento con las autorizaciones gubernamentales correspondientes para comercializar combustibles en los segmentos automotriz, industrial, naviero nacional e internacional, se decide consolidar la operación en una sola comercializadora.

La actividad económica de la Comercializadora está enfocada en la, distribución, comercialización, conservación, almacenamiento y venta al por mayor de productos derivados del petróleo, productos químicos y petroquímicos, y de otros directamente relacionados.

1.1.2. Estructura Organizacional y Societaria

Al cierre del 2015, la composición de capital accionario de la compañía es como se detalla a continuación:

Cuadro 1

Detalle de Accionistas

Accionista	Capital	% Participación	Domicilio Fiscal
Corporación XXX S. A.	14,981,273	99.88%	Perú
XXX Ecuador S. A.	18,727	0.12%	Peru
Total	\$ 15,000,000.00	100.00%	

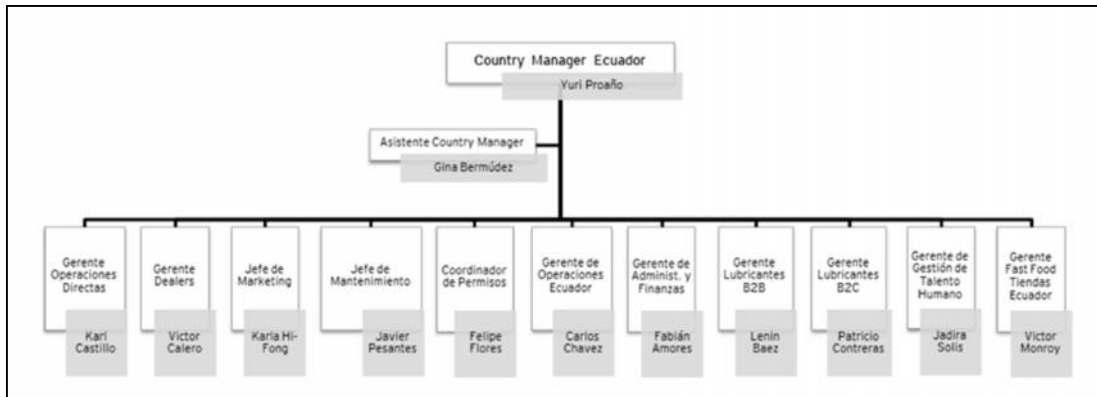
Fuente: Información proporcionada de la Compañía

Elaborado por: Autor

Localmente la compañía está estructurada de la siguiente manera:

Figura 2

Estructura Organizacional de la Comercializadora



Fuente: Información proporcionada de la Compañía
Elaborado por: Autor

1.1.3. Análisis del Negocio

Dentro de sus actividades principales, la Compañía opera en los siguientes negocios:

- Comercialización de combustibles líquidos para los sectores: Automotriz, Industrial, Naviero y Pesquero.
- Mega Distribuidor a nivel nacional de la Marca de Lubricantes Shell en todas sus líneas de productos.
- Tiendas de conveniencia, las mismas que ofrecen productos alimenticios y se encuentran ubicadas en la RED de estaciones de servicio con atención las 24 horas del día los 7 días de la semana.
- Maneja una participación de mercado del 60% en el sector de Combustibles lo que le posiciona dentro de la mayor empresa Comercializadora de combustibles privada. Su cartera de clientes incluye estaciones de servicio, empresas de servicios petroleros y distribuidores de combustibles para el sector pesquero y naviero.

Capítulo segundo

Control Interno

2. Control Interno

2.1. Definición y Objetivo

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (COSO 2013)²

De acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría NIA 315 dentro de sus definiciones establece como Control Interno a:

“Un Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes de control interno.”

Constituye por lo tanto para la administración una herramienta de gestión para elaborar, implementar y monitorear el cumplimiento de procedimientos y políticas que las organizaciones han establecido para administrar y salvaguardar sus actividades que le permitan alcanzar sus objetivos.

Su objetivo es:

1. Establecer actividades de control que permitan detectar desviaciones: errores y/o fraudes que puedan ocurrir.

² COSO, Control Interno – Marco Integrado Resumen Ejecutivo, Mayo 2013, Traducción al Español Instituto de Auditores Internos de España

2. Eficacia y Eficiencia de las Operaciones que realiza la organización con el fin alcanzar las metas planteadas minimizando los recursos disponibles.
3. Información Financiera confiable que reflejen la realidad de la situación económica de la organización y que sea fuente para la toma de decisiones.
4. Cumplimiento de Leyes y regulaciones que norman las actividades empresariales con el fin de precautelar a la organización de efectos legales.
5. Avalar que el sistema de control interno establezca procedimientos o mecanismos de verificación y evaluación.

2.2. Importancia del Control Interno

Constituye una herramienta gerencial que permite establecer un adecuado ambiente de control en la aplicación de las políticas y procedimientos en una organización, así mismo, permite mantener una evaluación constante de los procesos con el fin de determinar y administrar incumplimientos que generen riesgos en las operaciones y resultados de la organización.

Adquiere su importancia por la responsabilidad que tiene los directivos y administración de la empresa para establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno y la delegación que ejercen en los funcionarios de dirigir cada área para cumplir con el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos en la organización.

Su importancia se refleja bajo ciertos conceptos fundamentales:

- a) Orienta a la consecución de objetivos en una o más categorías: operaciones, información y cumplimiento.
- b) Consta de tareas o actividades continuas, un medio para llegar a un fin
- c) Es efectuado por las personas, no se trata solo de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización.
- d) Capaz de proporcionar seguridad razonable- no una seguridad absoluta al consejo y a la alta dirección de la organización.

- e) Se adapta a la estructura de la entidad, flexible para su aplicación al conjunto de la entidad, a una división, unidad operativa o proceso.

2.3. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar como los eventos potenciales podrían afectar el logro de sus objetivos. La evaluación de la gerencia a los riesgos puede darse a través de dos aspectos: probabilidad de ocurrencia e impacto, usando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Hay usualmente un rango de resultados posibles asociados con un evento potencial, y la gerencia considera estas posibilidades como base para desarrollar una respuesta al riesgo. A través de la evaluación del riesgo, la gerencia considera las consecuencias positivas y negativas de los eventos potenciales, individualmente o por categorías.

Incluye:

- Riesgo inherente
- Riesgo residual
- Probabilidad e impacto
- Técnicas de evaluación
- Correlación entre acontecimientos

2.4. Clasificación de Control Interno

La clasificación en Control Interno Contable y Administrativo se conceptualizada de acuerdo a las declaraciones en las Normas de Auditoria o SAS (Statements on Auditing Standards) de la siguiente manera:

2.4.1. Control contable

Comprende el plan de organización de los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

- Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.
- El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

2.4.2. Control administrativo

Incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

2.5. Riesgos de Control Interno

El riesgo de auditoría puede considerarse como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos del control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría puede ser afectado por controles internos deficientes, complejidad de contabilidad, subjetividad, la posibilidad de que la dirección prescinda de los sistemas, la naturaleza del negocio y muchas otras circunstancias importantes (Ambrossio 2006).

“Riesgo es la vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las unidades, personas, organizaciones o entidades. Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuanto más factible es el perjuicio o daño, mayor es el peligro. Por tanto, el riesgo se refiere sólo a la teórica "posibilidad de daño" bajo determinadas circunstancias, mientras que el peligro se refiere sólo a la teórica "probabilidad de daño" bajo esas circunstancias. Por ejemplo, desde el punto de vista del riesgo de daños a la integridad física de las personas, cuanto mayor es la velocidad de circulación de un vehículo en carretera mayor es el "riesgo de daño" para sus ocupantes, mientras que cuanto mayor es la imprudencia al conducir mayor es el "peligro de accidente" (y también es mayor el riesgo del daño consecuente).

También puede definirse como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

Amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales.

La amenaza se determina en función de la intensidad y la frecuencia.

Vulnerabilidad son las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza:

$$\text{Riesgo} = \text{Amenaza} \times \text{Vulnerabilidad}$$

O de otra manera: $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$ ” (Rodríguez 2014)

El riesgo de auditoría tiene tres componentes descritos a continuación:

2.5.1. Riesgo inherente

Es aquel por el cual una afirmación financiera pueda ser susceptible de un error material debido a la naturaleza de la cuenta, características de las transacciones, etc., que involucran grandes volúmenes, estimaciones contables u otras incertidumbres. La afirmación podría ser sobre un tipo de transacción, cuenta, saldo o revelación sobre los acontecimientos más importantes de una empresa. Los ejemplos incluyen el registro doble de ventas, la valuación incorrecta del inventario de costos de mercaderías y el encubrimiento de cambios significativos en las cuentas.

Este tipo de riesgos se presentan dentro de la compañía de manera sustancial en cada uno de los procesos.

De acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece como Riesgo Inherente:

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente a cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases asumiendo que hubo controles internos relacionados. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos 2006)

2.5.2. Riesgo de control

Corresponde a la falta de prevención o detección de errores de gran relevancia por ausencia o incapacidad de controles, esto puede conllevar a “...que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.” (IAASB s.f.)

2.5.3. Riesgo de detección

Es cuando una auditoría podría no detectar un error material. Por ejemplo, si existen errores de ingresos o costos en el estado de resultado de una compañía, el riesgo de detección se refiere a la posibilidad de que una auditoría no pueda detectar ese error y, consecuentemente, exprese una opinión favorable errónea.” (Basu s.f.)

El riesgo de detección se puede determinar por los siguientes puntos:

- Falta de revisión de la información proporcionada por la compañía.
- Inadecuada aplicación de procedimientos auditoria.
- Evaluación errónea de los hallazgos encontrados.

2.5.4. Riesgo Residual

Es aquel que se mantiene después que la organización ha desarrollo un sistema de control para mitigar un riesgo inherente.

“Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles. Es importante advertir que el nivel de riesgo al que está sometida una compañía nunca puede erradicarse totalmente. Por ello, se debe buscar un equilibrio entre el nivel de recursos y mecanismos que es preciso dedicar para minimizar o mitigar estos riesgos y un cierto nivel de confianza que se puede considerar suficiente (nivel de riesgo aceptable). El riesgo residual puede verse como aquello que separa a la compañía de la seguridad absoluta.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la organización para mitigar el riesgo inherente.

Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.” (Sistemas Integrados de Gestión s.f.)

2.6. Métodos de Evaluación

Método narrativo o descriptivo.- En detalle se realiza un levantamiento de cada una de las actividades y procedimientos que son ejecutadas por cada responsable que participa en el proceso y el software que emplean al momento de su ejecución.

El levantamiento de la Narrativa se realiza con reuniones, entrevistas y observaciones de documentación y sistemas.

2.6.1. Método de Cuestionario

Consiste en establecer un banco de preguntas referentes al tema que se desee evaluar, estas preguntas deben ser realizadas a las personas encargadas de realizar las actividades, procedimientos responsables de ejecución.

2.6.2. Método gráfico

Consiste en describir por medio de símbolos las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el

ejercicio de las operaciones, esto ayuda a identificar la ausencia de controles e identificar la falta de procedimientos de trabajo. Su diseño facilita la lectura e interpretación del proceso evaluado, los riesgos y controles identificados en el mismo.

Capítulo Tercero

COSO III

3. Marco Integrado de Control Interno (COSO III)

3.1. Definición

En 1985, el Committee of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission (COSO) es creado con la finalidad de establecer los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y diseñar las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa. COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones. El comité estaba conformado por:

- Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos;
- Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados;
- Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas;
- Instituto de Auditores Internos;
- Instituto de Contadores Empresariales.

Después de 7 años de su creación, en septiembre de 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission (COSO) presentó el primer Marco Integrado de Control Interno (COSO I), el mismo que ha sido aceptado a nivel mundial y se ha convertido en el marco base para la implementación y manejo de control interno y evaluación de su eficiencia.

El marco fue publicado para su aplicación en las empresas que operaban en los Estados Unidos, sin embargo ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Ha sido incorporado dentro de leyes, reglamentos y normativa legal para que las empresas mejoren su control interno; en este caso, la Ley Sarbanes Oxley que aplica a las empresas que cotizan en bolsa, establece en su sección 404 la implementación y evaluación de un sistema de control interno en las organizaciones.

En respuesta a una serie de irregularidades y fraudes que provocaron pérdidas significativas a inversionistas, en septiembre de 2004 el comité COSO publicó el Marco Integrado – Gestión de Riesgo Empresarial (COSO II) en el cual se amplía el concepto de control interno y genera un enfoque más amplio sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno sino que lo incluye como parte de, y permite a las organizaciones mejorar sus prácticas de control interno con la finalidad de encaminarse a un proceso más integro de gestión del riesgo. En adición, dado que COSO II se encuentra alineado con COSO I las mejoras en la gestión de riesgo permite a las organizaciones una eficiencia en su trabajo de control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes Oxley.

El comité con base a los grandes cambios que han tenido las organizaciones tanto en lo administrativo como en lo tecnológico emite en mayo del 2013 la actualización del Marco Integrado de Control Interno última versión del Modelo que permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

COSO III mantiene la definición básica de control interno y de sus cinco componentes. La obligación de tener en cuenta los mencionados cinco componentes para evaluar la efectividad de un sistema de control interno se mantiene, adicional se hace énfasis en la importancia del criterio profesional de la dirección del diseño, implementación, funcionamiento y evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

El marco refleja los cambios en el entorno empresarial y operativo de la última década, entre los que podemos incluir:

1. Las expectativas de Supervisión del Gobierno Corporativo;
2. La globalización de los mercados y las operaciones;
3. Los cambios y el aumento de la complejidad de las actividades empresariales;
4. Demandas y complejidad de las Leyes, regulaciones y normas;

5. Expectativas de las competencias y responsabilidades;
6. Uso y dependencia de tecnologías en evolución;
7. Expectativas relacionadas con la prevención y detección del fraude.

La mejora significativa es la formalización de los conceptos fundamentales que fueron presentados en el marco original; en COSO III los conceptos han sido elevados a principios, que se asocian a cada uno de los cinco componentes y que proporcionan claridad en el diseño e implementación del sistema de control interno.

La categoría de objetivos de información financiera ha sido ampliada, se incluye formas importantes de reporte, por ejemplo, el reporte de información no financiera y el reporte interno.

3.2. Importancia

El marco asiste a la dirección, al consejo, a los grupos de interés y demás entidades que interactúan con la organización a entender lo que constituye un sistema de control interno y aporta información para conocer si ha sido aplicado de manera correcta. Por tanto, el marco genera una importancia significativa y proporciona para:

La dirección y consejo:

- a) Un medio para aplicar el control interno a cualquier tipo de entidad, independientemente del sector o estructura jurídica, al nivel de entidad, división, unidad operativa o función.
- b) Un enfoque basado en principios que proporciona flexibilidad y permiten el uso de criterio profesional a la hora de diseñar implementar y desarrollar el control interno. Se trata de principios que se pueden implementar a nivel de la organización, a nivel operativo y el nivel funcional.
- c) Requisitos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan estos componentes durante su funcionamiento.

- d) Un método para identificar y analizar los riesgos, desarrollar y gestionar las respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de niveles aceptables y con mayor enfoque sobre las medidas anti-fraude.
- e) Una oportunidad para ampliar el alcance del control interno más allá de la información financiera, a otras formas de presentación de información operaciones y objetivos de cumplimiento.
- f) Una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporciona un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de objetivos de la organización.

Para los grupos de interés su importancia genera:

- a) Mayor confianza en la supervisión efectuada con el consejo sobre los sistemas de control;
- b) Mayor confianza respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- c) Mayor confianza en la capacidad de la organización de identificar, analizar y responder a los riesgos y los cambios que se produzcan en el entorno operativo y de negocio;
- d) Mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo;
- e) Mejor entendimiento de que, mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno, la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o inefectivos.

3.3. Objetivos

Todas las organizaciones poseen una misión y una visión. Ya sea que las mismas estén apropiadamente formalizadas o no, y que se hayan comunicado en forma adecuada o no, cada entidad tiene desde el momento de su creación una misión y una visión particulares.

A partir de las mismas, la dirección establece la estrategia y fija un árbol de objetivos a lograr durante el ciclo de vida de la entidad. Este árbol de objetivos

comienza con objetivos a un nivel macro, que luego se van “priorizando” hasta convertirse en objetivos más detallados y más fáciles de medir.

El Marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

3.3.1. Objetivos Operativos

Se hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluido sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

Estos objetivos constituyen la base para la evaluación del riesgo en relación con la protección de los activos de la entidad, y la selección y desarrollo de los controles necesarios para mitigar estos riesgos.

Deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se desenvuelve la organización y tienen énfasis en el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, la innovación y satisfacción de empleados y clientes.

3.3.2. Objetivos de información

Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

La información financiera externa se genera con el fin de cumplir las normativas y regulaciones establecidas, de manera adicional para satisfacer la necesidad de información pública de la organización para los grupos de interés.

3.3.3. Objetivos de cumplimiento

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Estas categorías están directamente relacionadas con las diferentes necesidades de las entidades y si bien la mencionada clasificación es útil con fines

teóricos, muchas veces estas categorías pueden solaparse, puesto que un mismo objetivo puede incluirse en más de una categoría.

Los objetivos de información y cumplimiento, tienen una total injerencia desde la gestión de riesgos corporativos ya que al ser categorías “internas” dependen netamente de su gestión para su consecución. En cambio, en relación a los objetivos operativos, la gestión de riesgos sólo puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección está adecuadamente informada sobre el progreso de su consecución, pero la misma no puede asegurar su logro, puesto que existen factores externos que no se encuentran bajo el control de la entidad. (Mantilla 2012, 15)

3.4. Componentes de Control Interno Coso III

El marco de control interno consta de cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa y se derivan de la forma como la administración maneja la entidad y de cómo estos están integrados a los procesos internos de la compañía. Un apropiado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, constituyen una fuerte herramienta de gestión empresarial.

A partir de los cinco componentes se puede abordar y analizar la realidad de la organización obteniendo un diagnóstico organizacional en cuanto a la estructura, procesos, sistemas, procedimientos y recursos humanos.

Estos componentes son:

1. Entorno de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión.

3.4.1. Entorno de Control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El

consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top”³ con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

3.4.2. Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su

³ “Tone at the top” se considera como el estándar establecido por los líderes la organización según el cual se mide su rendimiento, la cultura con la cual los miembros de la organización operan, el tono establecido por la gerencia, con independencia de la documentación de la gestión estratégica y políticas.

PKF Accountants & business advisers, Tone at the Top y la calidad de las Auditoría, Argentina, http://pkfargentina.com.ar/doc/noticias/tone_calidad.pdf

propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

3.4.3. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

3.4.4. Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

3.4.5. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

3.5. Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad, esta relación se representa en forma de cubo:

Figura 3

Componentes del COSO III



Fuente: COSO 2013 Resumen Ejecutivo
Elaborado por: COSO

Las tres categorías de objetivos operativos, de información y de cumplimiento están representadas por las columnas.

Los cinco componentes están representados por las filas.

La estructura organizacional está representada por la tercera dimensión.

3.6. Componentes y Principios

EL marco en su definición del COSO III, establece diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.

Se presenta a continuación cada componente con sus principios y un enfoque de los atributos o actividades que contemplan:

3.6.1. Principios relacionados con el componente Entorno de Control

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos;
- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno;
- La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos;
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización;
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

3.6.2. Principios relacionados con la Evaluación de Riesgos

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados;

- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar;
- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos;
- La organización idéntica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

3.6.3. Principios relacionados con la Actividad de Control

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos;
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos;
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas.

3.6.4. Principios relacionados con la Información y Comunicación

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno;
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno;
- La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

3.6.5. Principios relacionados con Supervisión y Monitoreo

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento;

- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

3.7. Ventajas

1. Establece normas de conducta y acciones funcionando como conductor del establecimiento del sistema de control interno;
2. Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos, provee feedback del funcionamiento del negocio;
3. Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control;
4. Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio;
5. Y, establece mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

(Galaz Yamazaki 2015)

3.8. Matriz de Riesgos.-

La matriz de riesgos constituye:

“Una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieron impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización”. (Sistemas Integrados de Gestión s.f.)

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral los riesgos de la organización. Exige una participación activa de las unidades de negocio, operativas y funcionales y constituye un soporte conceptual y funcional de un sistema integrado de gestión de riesgo.

Una vez identificadas las actividades principales de un proceso y los riesgos a los que están expuestos; es decir la eventualidad de que los objetivos de cada una de las actividades no se alcancen y el proceso no sea efectivo; se debe establecer las fuentes y factores que intervienen en la materialización de un riesgo y su severidad.

Los factores de riesgo surgen por la exposición y la incertidumbre de que se presenten eventos que cambien las condiciones iniciales establecidas a cada actividad o proceso y que impactan en la organización. Estos factores de riesgo pueden o no tener el mismo impacto sobre la organización.

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} * \text{Impacto}$$

La probabilidad constituye la eventualidad medida en frecuencia de que un riesgo se materialice, suponiendo que no estén establecidos controles o la mitigación generando efectos sobre el patrimonio y utilidades de la organización.

El impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidarse el riesgo, cual es la huella en términos monetarios, o bien el efecto directo o indirecto sobre los accionistas, clientes y grupos de interés.

La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice.

Ambas estimaciones, cualitativa y cuantitativa, pueden complementarse en el proceso del trabajo de estimar la probabilidad de riesgo. Al respecto, debe notarse que si bien la valoración de riesgo contenida en una matriz de riesgo es mayormente de tipo cualitativo, también se utiliza un soporte cuantitativo basado en una estimación de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

Para determinar la probabilidad se establece las categorías en base a la eventualidad de que el riesgo se materialice:

Cuadro 2

Matriz de Riesgos: Probabilidad

Probabilidad	Nivel	Parámetros
Rara	1	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
Frecuente	2	Debería ocurrir alguna vez
Esperada	3	Ocurriría en muchas circunstancias

Fuente: Material de estudio Riesgo Operativo

Elaborado por: Autor

Las consecuencias del impacto se definen en una escala: bajo, medio y alto:

Cuadro 3

Matriz de Riesgos: Consecuencia o Impacto

Impacto	Nivel	Parámetros
Insignificante	1	No tendría impacto en los clientes y en la organización.
Moderado	2	Repercusiones significativas sobre los clientes y la organización
Masivo	3	Afecta de manera crítica a la organización.

Fuente: Material de estudio de Riesgo Operativo

Elaborado por: Autor

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que se han definido en: bajo, medio; alto, crítico, dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad. En el siguiente cuadro se puede observar la valorización por cada combinación:

Cuadro 4

Matriz de Riesgos: Nivel de Riesgo

Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
1	1	Bajo
1	2	Bajo
1	3	Medio
2	1	Bajo
2	2	Medio
2	3	Alto
3	1	Medio
3	2	Alto
3	3	Crítico

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

En el siguiente gráfico se puede observar el esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

Cuadro 5

Matriz de Riesgos

		RIESGO		
		1	2	3
Probabilidad	3	Medio	Alto	Crítico
	2	Bajo	Medio	Alto
	1	Bajo	Bajo	Medio

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

En la parte vertical se mide los parámetros de probabilidad y horizontalmente encontramos el nivel de impacto.

El texto y los colores muestran las áreas críticas de la organización, donde el color amarillo identifica que se tiene identificado y cuantificado el riesgo operativo, así como la mitigación y el color rojo representa una situación crítica e irregular de la organización con mucha exposición; el color anaranjado determina un alto riesgo; estos dos niveles determinan la inmediata atención por parte de la organización. El color azul nos indica situaciones intermedias o concentradas en una variable ya sea de exposición o riesgo, que ameriten elaborar medidas de mitigación del riesgo operativo.

La matriz de riesgo operativo, es un buen mecanismo para la eficiencia, seguridad, solvencia y supervisión de la gestión en todo tipo de empresas, aún más si estas son reguladas por los organismos supervisores. La matriz de riesgo operativo, le permite a los funcionarios encargados de la administración del riesgo, realizar un monitoreo y control que periódicamente deben de revisar los procesos para validar si el riesgo identificado ha disminuido en su calificación de frecuencia-severidad. (Palma 2011).

Capítulo Cuarto

Metodología de Implementación

4. Metodología

La Metodología proporciona los pasos que se deben cumplir para desarrollar una actividad que tiene como fin alcanzar un objetivo.

La sección 404 (S404) Evaluación de la Gerencia de los Controles Internos del capítulo IV Revelaciones Financieras Fortalecidas del Sarbanes-Oxley Acta del 2002, requiere la formalización de la documentación de los controles internos sobre los informes financieros y la reafirmación de la eficiencia de los controles. La Gerencia debe considerar los siguientes puntos para lograr los objetivos de la S404 identificando los procesos importantes que pueden tener un impacto significativo en los Estados Financieros.

Identificar Transacciones o procesos que afectan los Estados Financieros;

Crear un proceso de certificación en cascada;

Proporcionar en detalle el proceso de la auditoria para conocer la eficacia de los procesos de evaluación.

Con el fin de que la Gerencia pueda establecer y mantener una estructura adecuada de control interno y los procedimientos para información financiera y de ser el caso cumplir con la S404 para quienes están sujetas a presentar un informe de evaluación del Control Interno, desarrollamos la Metodología con aplicación práctica en las operaciones y actividades de la Comercializadora.

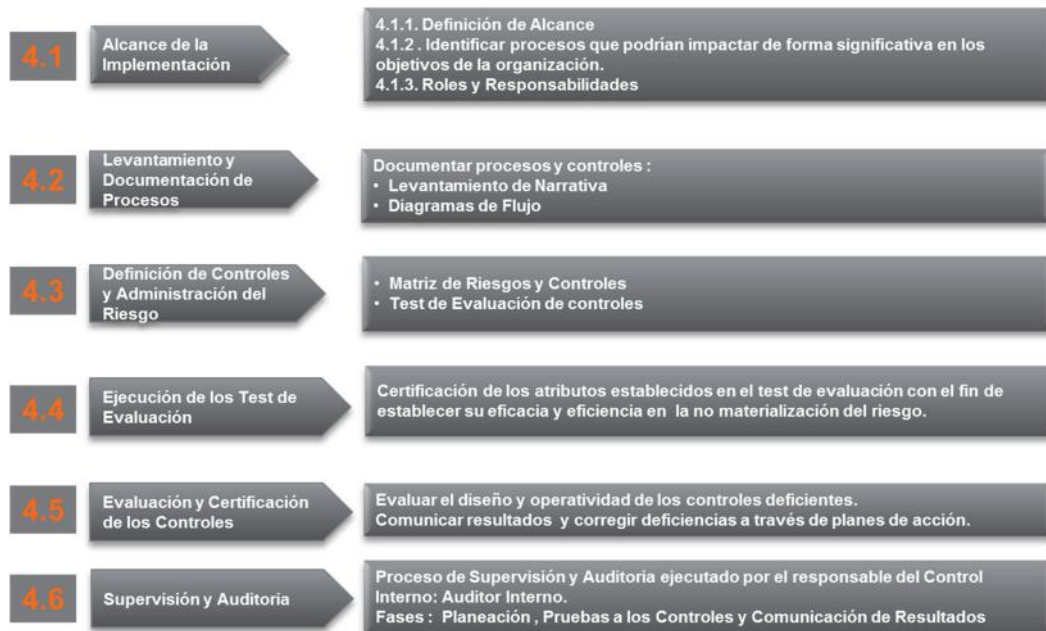
El marco de control interno publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission (COSO III), sus objetivos, componentes y los principios de cada uno de estos son la base para desarrollar la metodología para la implementación de un Sistema de control Interno determinando su eficacia a través de una Matriz de Riesgo.

Se establece dentro de la metodología 6 fases que se detallan en el siguiente resumen y que serán analizadas en cada punto de este capítulo:

Figura 4

Metodología Propuesta

Metodología



Fuente: Información del Autor
Elaborado por: Autor

4.1. Alcance de la Implementación

4.1.1. Definición

A efectos de cumplir con los objetivos de Control Interno: 1) Suficiencia y Confiabilidad de la Información Financiera; 2) Efectividad y Eficiencia de las Operaciones; y, 3) Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones Aplicables, el alcance tiene como finalidad estructurar dentro de cada proceso y subproceso una acción, medida, plan, o sistema que permita garantizar y fortalecer los objetivos antes citados.

Para definir el alcance es importante conceptualizar los tipos de procesos:

- 1. Procesos Estratégicos.-** Se define a las actividades de dirección y gerencia en la organización, y constituyen principalmente a procesos estratégicos que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de

decisiones acertadas, fortalecer la operativa de la organización y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

2. **Procesos Claves.-** Constituyen los procesos que aportan valor a la relación entre el Cliente o Usuarios y la Organización con el fin principal de satisfacer sus necesidades. En este tipo de procesos encontramos, por ejemplo, los implicados en el diseño la planificación y supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y logística de despachos. Para este tipo, la definición y mapeo se debe realizar de modo meticuloso, detallando cada actividad con un punto fin (prestación de servicio o producto al cliente) que establezca tareas, actividades y subprocesos que directa o indirectamente dependen de la actividad principal.
3. **Procesos Complementarios.-** Constituyen los procesos de apoyo, complementan a los procesos antes definidos. antes detallados. Pese a ser procesos menores desde el punto de vista estratégico y Corporativo, condicionan el desempeño de procesos superiores. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de inventarios, con las aplicaciones y desarrollos informáticos, o con la formación del personal son ejemplos de éste tipo de procesos.

El alcance de la aplicación de Control Interno enfoca su prioridad a los procesos claves y los procesos complementarios que éste conlleva, de esta manera, su determinación abarca el establecer los indicadores que permitan monitorizarlo y evaluarlo y un diagrama que lo sitúe en el lugar que le corresponde por su importancia, peso específico y relevancia estratégica dentro del marco organizacional general.

4.1.2. Roles y Responsabilidades en el Proceso

Modelo de Responsabilidad

Bajo la estructura de Roles y Responsabilidades, el Director Ejecutivo es el máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa. El Director Financiero es adicionalmente responsable de la planificación económica y financiera.

La metodología toma el modelo de responsabilidad con referencia al marco de referencia COSO, se basa en el principio de propiedad proporcional. Este modelo existe en cada proceso, función, división que se considera significativo a nivel de la organización. El modelo se enfoca en dar una adecuada garantía del proceso de administración de los procesos y sus riesgos, por lo cual determina los roles de la siguiente manera:

1. Dueño del Control
2. Dueño del Proceso
3. Coordinador de Control Interno
4. Director

La estructura de roles y responsabilidades no tiene la intención de seguir el nivel jerárquico de la organización desde el Dueño del control hasta el Director. Pueden existir casos en que el Dueño del Control tiene un nivel jerárquico superior al propietario del proceso. Debe existir la debida segregación de funciones entre el Dueño del Control y el Dueño del Proceso. Cuando esto no es posible por el tamaño del área o de la función, una evaluación adicional del control debe ser ejecutado por un tercero independiente.

1. Dueño del Control

Es el dueño funcional del control, quien es asignado con la responsabilidad de efectuar la evaluación del control.

El dueño del control no necesariamente es la persona quien realiza las actividades o procesos que son controlados, sí es la persona que conoce a fondo el proceso, el control clave, su importancia y cuenta con la experiencia para identificar problemas que se puedan generar. Su responsabilidad se enmarca dentro de las Actividades de Control.

Figura 5

Componente de responsabilidad del Dueño del Control



Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

El dueño de control es el responsable de:

- a) Evaluar la efectividad del Control asignado para su evaluación – frecuencia cada período determinado de acuerdo a como lo establece la matriz de evaluación para cada control;
- b) Acumular u Obtener toda la evidencia que soporte su trabajo de evaluación del control – frecuencia cada tres meses;
- c) Remediar las falencias del Control – frecuencia cuando sea necesario;
- d) Comunicar los resultados al Dueño del Proceso – frecuencia cada tres meses;
- e) Dentro de la información que debe facilitar y entregar constan;
- f) Resumen de su Evaluación;
- g) Documentación que soporte la evaluación realizada y el resultado obtenido.

2. Dueño del Proceso

Constituye la persona que tiene la responsabilidad sobre todas las actividades y controles que se encuentran dentro de un Proceso o Subproceso. Sus funciones abarcan los componentes de Monitoreo y evaluación del Riesgo:

Figura 6

Componente de responsabilidad del Dueño del Proceso



Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

El dueño del proceso es responsable de:

- a) Mantener la documentación del proceso actualizada – frecuencia cada tres meses o cuando exista cambios en el proceso;
- b) Valorar la conducta del riesgo con el fin de redefinir el proceso y sus controles – frecuencia cada tres meses o cuando exista cambios en el proceso;
- c) Evaluar la efectividad en el diseño del control realizando ensayos – frecuencia cada tres meses o cuando exista cambios en el proceso;
- d) Monitorear los sustentos que respaldan los controles efectivos que ha presentado el Dueño del Control – frecuencia cada tres meses;
- e) Establecer planes de remediación cuando se han identificado deficiencias en el diseño del control (si es necesario) – frecuencia cada tres meses;
- f) Comunicar los Resultados al Coordinador de Control Interno;
- g) Dentro de la información que debe gestionar consta;
- h) Resumen de sus controles y los resultados de evaluación;
- i) Soporte documentario de la evaluación de cada proceso;

3. Coordinador de Control Interno

Es la persona encargada de consolidar los resultados de las evaluaciones de cada control por los procesos que maneja la organización. Sus actividades se enmarcan en los componentes de Monitoreo y Evaluación del Riesgo.

Figura 7

Componentes de responsabilidad del Coordinador de Control Interno



Fuente: Información del Autor
Elaborado por: Autor

Dentro de sus responsabilidades esta:

- a) Realizar el seguimiento de cumplimiento de cada una de las actividades asignadas a los Dueños de los Procesos de cada función o división para identificar y remediar las deficiencias en los controles en un tiempo apropiado – frecuencia cada vez que sea necesario;
- b) Monitorear el Plan de Evaluación de Controles de acuerdo a su periodicidad versus la ejecución efectiva – frecuencia cada vez que sea necesario;
- c) Responsable de mantener actualizada la estructura de delegación de responsabilidad y asignación, cambio y eliminación de dueños de procesos –frecuencia una vez cada tres meses o cuando sea necesario

4. Director

El rol lo cumplen los altos directivos a cargo de las unidades organizativas tienen la responsabilidad de asegurar la eficiencia de los controles diseñados para sus procesos claves dentro del área que lideran.

Dentro de sus responsabilidades se establece:

- a) Implementar y promover un fuerte entorno de Control –frecuencia continua;
- b) Llevar a cabo una evaluación de los Riesgos como parte de su planificación anual o cuando hay cambios en los procesos –frecuencia anual;
- c) Monitorear la efectividad de los controles claves entre cada periodicidad de evaluación –frecuencia cada vez que sea necesario;
- d) Reportar al Comité Ejecutivo de Evaluación y Certificación que los controles internos claves han sido efectivos –frecuencia cada tres meses.

5. Comité Ejecutivo de Evaluación y Certificación

Está compuesto por el Director Ejecutivo, Director Financiero y el Contralor o Director de Riesgos así denominado en algunas organizaciones.

Las funciones y responsabilidades de este Comité incluyen aspectos tales como:

- a) Responsabilidad global del proceso de gestión de riesgos corporativos, incluyendo los procesos utilizados para identificar, evaluar, responder e informar sobre los procesos claves y su gestión de eficiencia de control;
- b) Definición de papeles, responsabilidades y obligaciones de rendir cuenta ante la alta dirección y accionistas;
- c) Dotación de políticas, marcos, metodologías y herramientas a las unidades de negocio, para la gestión de procesos y evaluación del control;

- d) Revisión de las mediciones de rendimiento frente a las tolerancias y la recomendación de acciones correctoras cuando sea necesario;
- e) Comunicación al Directorio y Accionistas.

4.2. Levantamiento y Documentación de Procesos

El objetivo principal de esta actividad es aumentar la visibilidad sobre un proceso o una serie de procesos paralelos permitiendo detectar lo que funciona, y también todo lo que se considera susceptible de mejorar, de forma que sea posible estructurar las medidas o decisiones necesarias para su corrección. Como se había indicado en el punto 4.1. el levantamiento de los procesos claves debe efectuarse al mínimo detalle con el fin de obtener el conocimiento para establecer las actividades claves también llamadas “Key Control”.

Para el levantamiento de los procesos debemos utilizar dos técnicas de investigación que detallamos a continuación:

4.2.1. Narrativa

La Investigación narrativa adquiere cada día adquiere mayor relevancia ya que amplía las formas de investigación cualitativa, ya que incluye algunas estrategias metodológicas y fuentes de recogida de datos y formas de análisis y representación más convencional y otras más novedosas.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación narrativa es un proceso de recogida de información a través de los relatos que cuentan las personas sobre sus vidas y su entorno. Las fuentes de recolección son las entrevistas, cartas, autobiografías y las historias orales.

En este punto, las actividades para la recolección de información a través de éste método debe incorporar las siguientes actividades:

- a) Determinar las personas que intervienen en cada actividad del proceso Macro;
- b) Establecer un Cronograma de entrevistas, éste cronograma se lo debe estructurar de tal manera que el orden de las entrevistas tenga el mismo orden del proceso;

- c) La estructura de la entrevista debe estar canalizada a lograr al mínimo detalle de las actividades que realiza el entrevistado;
- d) El entrevistador debe parametrizar al final de cada entrevista un set de preguntas claves con el fin de ampliar la información que no abarcó su expectativa de información.

Una vez que se ejecutado cada una de las entrevistas y se completado todo el proceso, se debe documentar el proceso con la narración de cada una de las actividades de manera secuencial.

4.2.2. Diagramas de Flujo

Constituyen la representación gráfica de la secuencia de acciones o actividades que se compone cada proceso. Tiene como objetivo aumentar la visibilidad sobre un proceso o una serie de subprocessos paralelos permitiendo detectar las actividades claves de los mismos sobre los cuales se enfocaran o se diseñaran controles de evaluación.

Los Diagramas de flujo toman una profunda importancia en la Gestión del Riesgo ya que para el equipo que lo maneja constituye la base para el diseño e implementación de los controles.

No existe una única forma correcta de realizar un diagrama de flujo. Esta herramienta que como indicamos permite comprender las actividades de cada proceso y su importancia en una organización y, así como existen múltiples procesos y modelos de empresas, también debe existir un tipo de diagrama de flujo para cada uno.

Su elaboración debe establecer las secuencias y reflejar las tareas y actividades en la forma en que se desarrollan en la realidad y no debe establecer de forma gráfica el mejor escenario o el que se aspira alcanzar.

Conceptualizamos los pasos o consideraciones que se deben establecer en la construcción de un diagrama de flujo.

1. Establecer sus Límites.- La definición de donde parte y hasta donde llega el proceso es imprescindible. Por tanto, se deben plantear dos preguntas: ¿Dónde Empieza el proceso? Y ¿Dónde Termina?




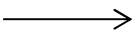




2. Descripción de Tareas.- Para ahondar en cada proceso, es importante conocer las actividades que lo componen. Debemos ser capaces de responder las siguientes preguntas:
 - a) Descripción de la Tarea: ¿La información es suficiente para comprender el flujo del proceso?
 - b) Detalles Relevantes: ¿Conozco los datos que aporten claridad sobre los puntos de decisión?

3. Determinación del Orden de las Tareas.- Es el momento de secuenciar los pasos y para ello se puede utilizar el “método post it” que permite realizar ajustes posteriores en los casos que se considere necesarios. No es recomendable dibujar las flechas de conexión en un inicio;

4. Inclusión de la Simbología Específica.- Incluir los símbolos apropiados es la forma de generalizar el acceso a la información que se muestra en el diagrama del proceso. Para esto detallamos las figuras básicas:

Cuadro 6

Descripción de Símbolos

	Detalla el inicio y Fin de un proceso.
	Muestra una Tarea o Actividad
	Actividades del Proceso que requieren una decisión.
	Indican el flujo de las actividades en el diagrama
	Se utiliza para conectar al diagrama en un salto de página.
	Permite enlazar entre sí partes distantes del diagrama.
	Actividad incluye la generación de un documento.
	Actividad que describe el almacenamiento de información

Fuente: (Luis Fernando Agudelo Robón 2007)

Elaborado por: Autor

5. Elaboración del Diagrama.- En este punto se debe diseñar el diagrama efectuando la secuencia de cada una de las tareas o actividades definidas generando el enfoque apropiado:
 - a) Actividades de Entrada
 - b) Actividades de Proceso
 - c) Actividades sujetas a Control
 - d) Actividades de Salida

Es importante incluir comentarios que complementen la información del diagrama de flujo.

6. Evaluación de Integridad.- A través de los medios necesarios se debe efectuar la validación o comprobación posterior que permita conocer la consistencia y calidad de información recogida en el diagrama, para ello se deben incluir datos sobre la fecha, los autores que faciliten su referencia.

El diagrama debe ser consensuado entre todas las partes que intervinieron en su elaboración.

7. Finalización del Diagrama de Flujo.- La finalización del diagrama se establece en el punto en que ha iniciado su utilización como un diagrama de flujo de proceso.

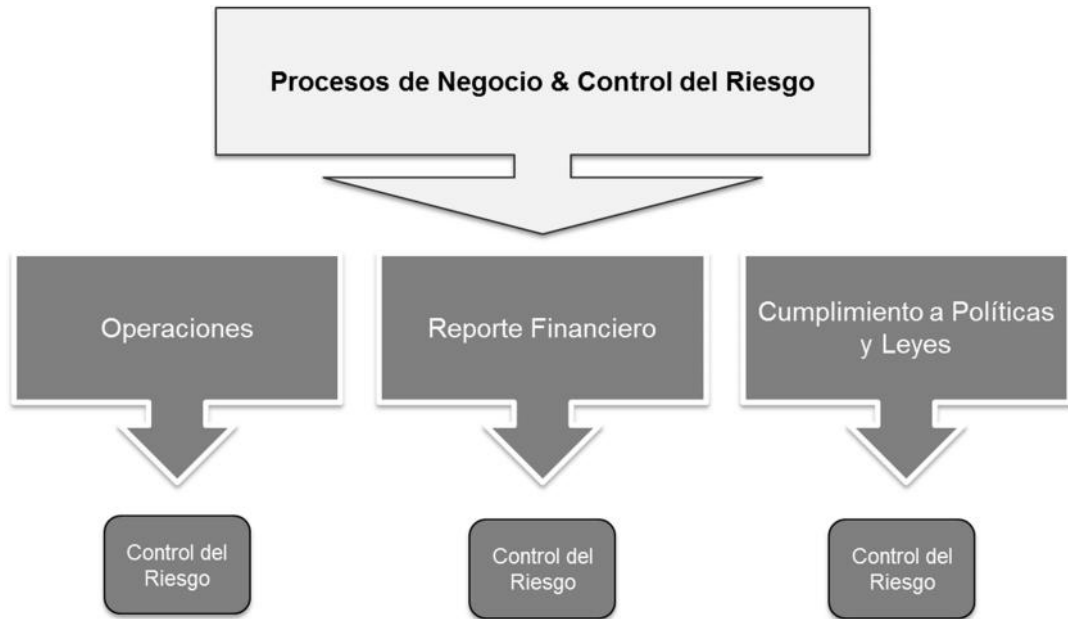
4.3. Definición y Administración de Controles.

4.3.1. Definición de Controles

La evaluación de los Riesgos tiene como alcance a la evaluación de los procesos negocio que maneja la organización: Operativos, de Reporte Financiero y de Cumplimiento.

Figura 8

Evaluación del Riesgo



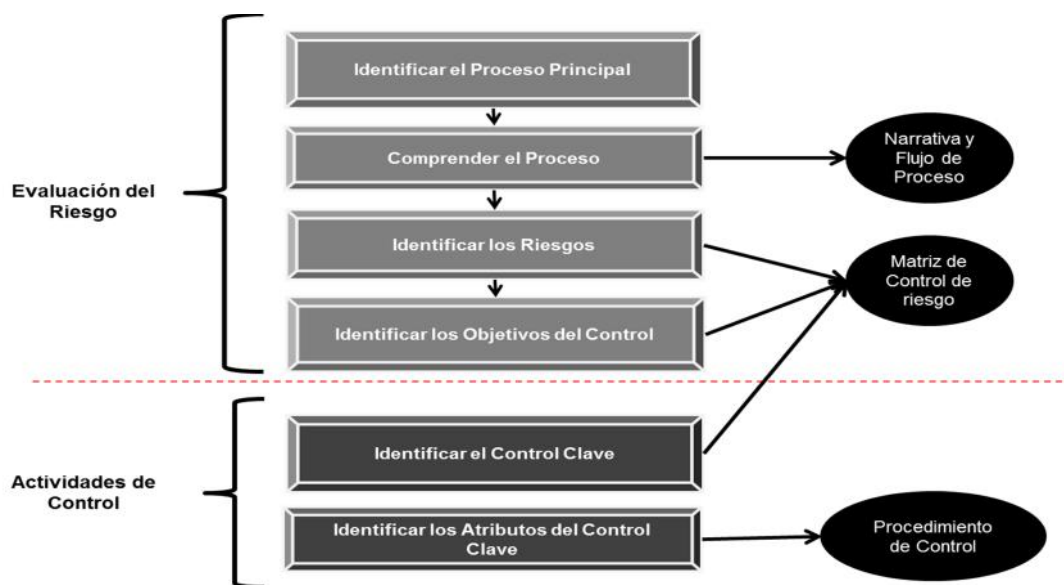
Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

La evaluación de riesgos se produce a través de las cuatro siguientes fases que son utilizadas para la identificación de los controles claves.

Figura 9

Fases de Identificación del Riesgo



Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Las actividades de control que describe el componente de Control Interno constituyen las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Enmarcados en este concepto, todo proceso o subproceso incluyen actividades o decisiones claves en donde la correcta o inapropiada ejecución genera una salvedad o inoperancia (Riesgo) del proceso que no permiten alcanzar el objetivo del proceso.

Los objetivos de control identificados durante el proceso de evaluación de riesgos se cumplen a través de controles definidos. Estos pueden ser controles manuales o de aplicación. Además, debe haber un equilibrio adecuado entre la prevención y detección de los controles. Por ejemplo, podría haber un informe de antigüedad de cartera para determinar los pagos que exceden su plazo (detección de control) y límites de crédito para no permitir que el crédito se exceda (evitar el control) y evitar la venta antes de que ocurra.

Los procedimientos de control deben ser lo suficientemente detallados para garantizar que, cuando se ejecuta, van a satisfacer plenamente los objetivos de control y mitigación de los riesgos de proceso y control identificados. Los procedimientos detallados también ayudan a asegurar que el control se ejecuta constantemente con el tiempo.

Para garantizar la precisión de los controles que se basan en informaciones de otras fuentes (es decir, informes u hojas de cálculo), estos datos de origen deben ser validados cada vez que se ejecuta el control. Esto se puede hacer a través de pruebas de razonabilidad o atar datos de vuelta a las fuentes originales.

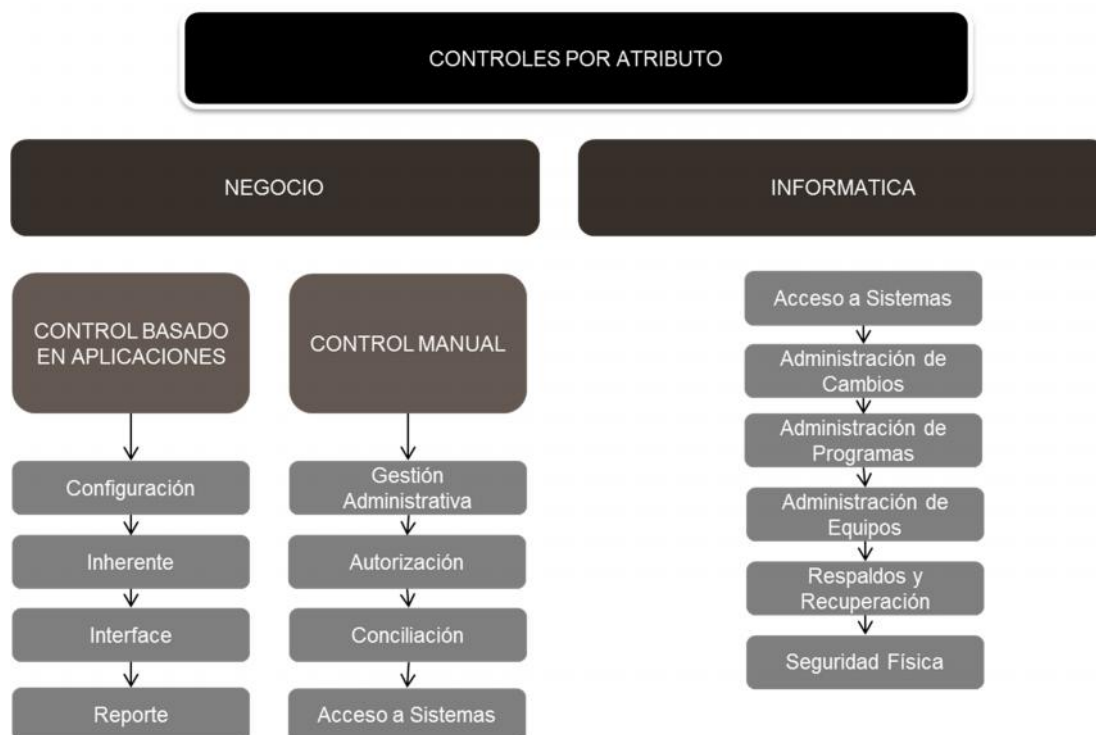
La organización debe aprovechar los sistemas tecnológicos en su caso, para reducir el riesgo de error y la eficiencia del proceso de unidad. Aprovechar los sistemas se refiere a la utilización de la funcionalidad y la capacidad de reducir al mínimo el uso de hojas de cálculo y operaciones manuales.

La administración debe revisar periódicamente sus procedimientos de proceso en busca de mejoras y eficiencias.

Las actividades de control están clasificadas de acuerdo a tres atributos:

Figura 10

Controles por atributo



Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

1. Negocio

Controles atribuidos a los Procesos Operativos que no incluyen los del área informática se clasifican en Manuales y Controles basados en aplicaciones informáticas que maneja la organización.

a) Controles por Aplicación

Los controles realizados a través de aplicaciones son aquellos controles cuyas actividades se apoyan con los sistemas informativos para su evaluación.

Las categorías de controles que se definen en este grupo son:

- **Configuración**

Incluye esta categoría los controles que son implementados en la configuración del sistema. Estos pueden ser estándar (que incluye la aplicación o sistema) o controles personalizados (desarrollados o cambiados por el usuario) que han sido diseñados basados en cumplir un criterio o política propia de la

organización con el fin de asegurar que los datos no tengan un procesamiento inadecuado. Todos los controles sujetos a esta categoría deben ser evaluados antes de su implementación. Los controles de acceso a sistemas, autorización, y segregación de funciones que constituyen otras categorías deben estar diseñados e implementados de forma apropiada con el fin de apoyar el desarrollo de los controles por configuración.

Los controles Inherentes son los diseñados en el desarrollo de la aplicación y son fundamentales para mantener la integridad del sistema informático. Estos controles han sido evaluados por quienes elaboran el software y muchas veces deben ser certificados por terceros.

- **Interface y Migración de Datos**

Esta categoría clasifica a los controles definidos para los procesos de interface de datos entre dos o más sistemas utilizando medios manuales o automáticos o una mezcla de ambos y deben asegurar la integridad y exactitud de los datos que se transfieren. Se incluyen dentro de esta categoría los controles estructurados dentro del proceso de migración de información desde sistemas informáticos caducos a nuevos sistemas.

- **Informes de Excepción**

Los controles basados en Reportes basan su aplicación en la emisión de reportes de sistemas sobre procesos manuales. Estos reportes o informes han sido efectuados de manera personalizada por el equipo que desarrollo el sistema.

b) Controles Manuales

Los Controles Manuales dependen de actividades llevados a cabo por personas. Están sujetos a errores humanos cuando no se ejecutan de acuerdo a su diseño.

- **Autorización**

Diseñados para evaluar la ejecución de aprobaciones de actividades o transacciones en concordancia a las políticas y procedimientos.

- **Indicadores de Rendimiento**

Los indicadores cualitativos financieros o no financieros que ha seleccionado la organización para medir su rendimiento frente a los objetivos definidos constituyen la base para el diseño de los controles definidos en esta categoría.

- **Revisión de Gestión**

Se define en esta categoría los controles que realizan terceros a las actividades y responsabilidad de un subordinado.

- **Reconciliación**

Es un control diseñado para comprobar si la información de dos fuentes o sistemas es consistente.

- **Segregación de Funciones**

La segregación de funciones consiste en la separación de las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en un proceso. Normalmente se lo diseña con el fin de que una actividad siempre tenga la aprobación de un inmediato superior o de un área que supervisa el proceso. Sobre este proceso de segregación se deben incluir controles clasificados en ésta categoría que garanticen su eficiencia.

- **Acceso a los sistemas**

Constituyen los derechos de acceso a los sistemas que son realizados en base a la definición dada en la segregación de funciones.

2. Controles claves atribuidos a la gestión de Informática

Permiten controlar la operación y funcionamiento de las aplicaciones, garantizan la integridad de la información, la delegación de autoridad en los accesos de usuarios, implementación de nuevos desarrollos y cambios en las aplicaciones existentes.

Los controles generales atribuidos a la gestión de informática se categorizan en:

- **Sistemas de Acceso**

Deben garantizar el correcto uso de las aplicaciones y estructura física que ha sido autorizada para su uso.

- **Gestión de cambios**

Que garantizan el correcto uso y actualización de las aplicaciones.

- **Gestión de Aplicaciones**

Que buscan establecer actividades de control para la adquisición e implementación de nuevas aplicaciones y el mantenimiento de las existentes.

- **Gestión de Equipos**

Que garantizan el correcto funcionamiento de los servicios informáticos, propios y de terceros.

- **Respaldos y su Recuperación**

Levantamiento de respaldos que garantizan el correcto funcionamiento de las aplicaciones frente a situaciones adversas.

- **Controles sobre Seguridad Física**

Diseñados para asegurar el acceso a los espacios físicos de informática solo del personal autorizado.

4.3.2. Matriz de Riesgo

Este formato busca organizar y documentar cada riesgo con el fin de obtener una comprensión más detallada del procedimiento a seguir en su evaluación: lo que se hace, por quien, cuando, con qué frecuencia y los resultados obtenidos.

La estructura de la Matriz comprende el Riesgo los objetivos y el control diseñado para su evaluación. Adicional incorpora la selección de los objetivos y componentes de COSO que intervienen.

La matriz define la probabilidad y el impacto del riesgo, la valoración del control y define la valoración del riesgo.

Formato 1

Matriz de Riesgo

EMPRESA:
MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS:

PROCESO:

SUBPROCESO:

Evaluación y Calificación del Riesgo												
# Secuencial	Proceso	Sub-Proceso	Actividad	Riesgo	Objetivo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Calificación Riesgo	Control Clave / Actividad	Número de Control	Dueño del Control

EMPRESA:
MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS:

PROCESO:

SUBPROCESO:

# Secuencial	Proceso	Sub-Proceso	Actividad	Riesgo	Objetivo	Dueño del Proceso	Objetivo o COSO	Componente COSO	Categoría de Control	Frecuencia	Tipos de Control				Valoración del Riesgo			Aseveraciones								
											Manual	Automatico	Preventivo	Detectivo	Valoración del Control	Calificación n Riesgo x Valoración del Control	Valoración del Riesgo	I	E	A	V	P				

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Los componentes del Formato 1 – Matriz de riesgo son los siguientes:

Secuencial del Riesgo.- Número secuencial de Riesgo.

Proceso.- Proceso de la organización que define la Matriz

Subproceso.- Subproceso del proceso que define las actividades

Actividades.- Pasos que definen el subproceso

Riesgo.- Riesgos asociados con el subproceso bajo revisión.

Objetivo.- El objetivo de control para el subproceso concreto. Puede haber más de un objetivo.

Control Clave.- Describimos el nombre de control

Actividad(es).- Constituye la esencia de la Matriz, es en esta fase donde se define las actividades o atributos que se van a evaluar para demostrar la eficiencia operativa del control.

Al escribir los atributos se debe iniciar cada actividad con un verbo de acción que describe el propósito del paso:

“Asegurarse que....”

“Comprobar que...”

“Demostrar que....”

“Identificar que....”

“Recalcular...”

Se debe considerar únicamente las actividades o pasos críticos del control; se debe considerar lo siguiente:

- No incluir actividades operativas como parte de los pasos a seguir;
- No se debe tratar actividades que no son consideradas críticas, es decir pasos que usted los realiza algunas veces pero no necesariamente son constantes:

- Los pasos definidos deberán ser efectuados cada vez que se ejecute la evaluación del control;
- El atributo debe ser claro y específico, es decir que un profesional pueda leer el paso o atributo de prueba y pueda ser capaz de ejecutarlo.

La documentación del control se debe detallar especificando:

- Número de Control establecido
- Dueño del Control
- Dueño del Proceso

COSO Objetivo.- Se establece que objetivo cumple el control establecido:

- Operativo
- Financiero
- Cumplimiento

COSO Componente.- Se establece que componentes están direccionados al control:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Monitoreo

Categoría de Control.- La selección de la categoría que describe al control se da en base a los siguientes criterios analizados:

- Autorización
- Configuración
- Informes de Gestión
- Interface y Migración de Datos
- Indicadores de Rendimiento
- Conciliación
- Segregación de Funciones
- Acceso a Sistemas

Frecuencia.- Debemos establecer la frecuencia de evaluación del control. Esta dada en base a la periodicidad con que son ejecutadas las actividades sujetas a evaluación; así tenemos:

- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Recurrente
- Otro

Tipos de Control.- El tipo está identificado de acuerdo a la categoría previamente asignada al control, como resultado debemos detallar al control como Automático y Manual de acuerdo a las definiciones antes citadas.

Adicionalmente deberemos nombrar al control como preventivo o detectivo considerando la siguiente definición:

1. **Preventivo:** Cuando se ejecución busca prevenir que una acción o tarea no permitida de acuerdo a las políticas y procedimientos sea realizado. Por ejemplo la política de segregación de funciones establece que persona debe tener acceso a los sistemas informativos. El control sobre el software de seguridad que evita el ingreso de personas no autorizadas a los sistemas informáticos es considerado como preventivo.
2. **Detectivo:** Son efectuados una vez que la actividad o tarea ha sido ejecutada y su fin es establecer que éstas hayan sido efectuadas de acuerdo a las políticas y procedimientos definidos por la organización. Por ejemplo podemos citar controles sobre actividades de Conciliación, Límites de Crédito, etc.

Calificación del Riesgo.- Al analizar los riesgos se debe determinar la probabilidad de ocurrencia y los impactos, los impactos son la guía para clasificar a los riesgos con el fin de conocer su nivel de impacto y las actividades a implementar para su remediación.

Se determina la probabilidad como la posibilidad de ocurrencia de un riesgo, la cual puede evaluarse con un criterio de frecuencia de materialización del riesgo.

Cuadro 7

Valoración de Probabilidad de ocurrencia del Riesgo

Probabilidad	Valoración	Propiedades	Frecuencia
Esperada	3	Que el evento ocurra en la mayoría de veces	Más de una vez al año
Frecuente	2	Que el evento ocurra en algún momento	Al menos una vez en los últimos dos años
Rara	1	Que el evento solo ocurrirá en circunstancias especiales	No se ha presentado en los últimos cinco años

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización de un riesgo denominado impacto se lo mide de manera cualitativa para lo cual se establece las siguientes categorías:

Cuadro 8

Valoración del Impacto del Riesgo

Impacto	Valoración	Propiedades
Masivo	3	Si el evento se presenta, el impacto afectaría a la organización y a los clientes externos
Moderado	2	Si el evento llega a presentarse, el impacto generaría impactos significativos sobre la organización y los clientes externos
Insignificante	1	Si el evento llega a presentarse, el evento no tendría impacto en la organización

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

La multiplicación de las valoraciones Probabilidad, Impacto, nos permite obtener la calificación del riesgo.

El tipo de riesgo está dado por el resultado de las valoraciones antes efectuadas y medidas de acuerdo a los rangos establecidos, así se determina los rangos en Bajo, Medio, Alto y Crítico:

Cuadro 9

Tipos de Riesgo

Calificación	Propiedades
Crítico	La calificación supera los límites de probabilidad e impacto con afectación significativa de las actividades de la organización.
Alto	La calificación supera los límites establecidos en cuanto a impacto y probabilidad afectando las actividades que realiza la entidad para lo cual se debe reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo implementando o estableciendo controles adicionales.
Medio	La calificación se encuentra en los límites permisibles en cuanto a impacto y probabilidad, para lo cual se debe asumir o reducir el riesgo se materialice implementando los controles adecuados.
Bajo	La calificación se encuentra dentro de los rangos establecidos por la entidad en cuanto probabilidad e impacto permitiendo asumir el control del riesgo.

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Cuadro 10

Tabla de la Zona de Riesgo

RO	RIESGO		
	1	2	3
Probabilidad 3	Medio	Alto	Crítico
2	Bajo	Medio	Alto
1	Bajo	Bajo	Medio

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Valoración del Control.- La valoración del control se fija en los resultados obtenidos una vez que se han efectuado los test de evaluación de los mismos y una vez que estas evaluaciones han sido certificadas por el dueño del Proceso.

El rango de valoración del control está dado por su efectividad o ineffectividad de mitigar los riesgos a través del cumplimiento de las actividades o atributos establecidos en el diseño del control; así se definen los siguientes rangos y sus propiedades:

Cuadro 11

Valoración de Controles

VALORACION DEL CONTROL		
Rango	Valoración	Formula
INEFECTIVO	3	El control no existe, o existe pero no se aplica, o existe y se aplica pero el mismo no es efectivo.
APROPIADO	2	El Control existe y está en implementación pero aún no se evidencia su efectividad.
EFFECTIVO	1	El control existe y se aplica de manera efectiva, asegurando la no materialización del riesgo

Fuente: Información del Autor

Elaborador por: Autor

Con los resultados dados a los controles, para finalizar la estructura de valoración de la matriz de riesgos, se define la valoración del Riesgo una vez aplicado los controles, este resultado se obtiene al multiplicar la probabilidad del

riesgo por la valoración de los controles. De esta manera se define el nivel que tiene cada riesgo una vez que se han implementado los controles.

Aseveraciones.- El objetivo es establecer los pronunciamientos con relación a las características que debe reunir la evidencia comprobatoria, cuando se lleva a cabo una actividad

Las aseveraciones están íntimamente relacionadas con los objetivos del control y son declaraciones que se incluyen como parte integrante de los mismos y que, por su naturaleza, pueden ser explícitas o implícitas y se refieren a:

1. **Integridad.-** Significa que todas las actividades realizadas están incluidas en los informes, documentación sujeta a evaluación;
2. **Existencia u ocurrencia.-** Significa que las actividades han ocurrido durante un cierto periodo
3. **Exactitud.-** Establece que la evidencia comprobatoria es exacta;
4. **Valuación.-** Significa que todas las cifras presentadas en la documentación que forma parte de la evidencia comprobatoria están perfectamente valoradas. Aplica en su mayoría a los Controles a procesos de reporte de la situación financiera de la organización;
5. **Presentación y revelación.-** Significa que toda la información ha sido presentada y revelada íntegramente.

La evidencia comprobatoria obtenida debe ser suficiente y competente para que se pueda fundamentar las conclusiones sobre la validez de las aseveraciones.

4.3.3. Test Script o Test de Evaluación

Una vez que las narrativas, flujos de proceso y la matriz de riesgos han sido concluidos, los controles deben ser probados o evaluados para validar la exactitud de la documentación preparada, evaluar la efectividad del diseño de los controles y proporcionar la confirmación de que un control está funcionando con éxito.

Formato 2

Test de Evaluación

Empresa:		Número de Test Script
Proceso de Negocio:		
Objetivo:		
Control Clave:		
Categoría de Control:		
Frecuencia:		
Lugar de Evaluación:		
Tamaño de la Muestra:		
Automático o Manual:		
Dueño del Control:		
Posición Dueño del Control		
Dueño del Proceso:		
Posición Dueño del Proceso		
Periodo de Evaluación:		
Fecha de Evaluación:		
Documento(s) Fuente:		
Documento de Salida:		
Actividades a Efectuar:		

Tamaño de la Muestra	1	2	3	Comentarios
Pasos (Atributos)				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

V = Atributo evaluado eficientemente
X = Atributo no evaluado eficientemente, su excepción es descrita en el campo comentarios

Conclusión :

Certificación realizada por:	Verificación realizada por:
Nombre	Nombre
Firma	Firma
Fecha:	Fecha

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

El programa de evaluación o Test Script constituye el formato facilitador para ejecutar la evaluación y determinar el resultado con la emisión de la certificación por parte del dueño del control y la verificación por parte del dueño del proceso.

Toda la información definida en la matriz de control de riesgos deben ser transcritos al formato de evaluación; adicionalmente el formato incluye información propia de documentación observada y de evaluación del control el cual detallaremos a continuación:

1. Definición de la Muestra

Cada atributo para ser evaluado debe fijar una muestra de documentación e información que debe ser analizada con miras a establecer la efectividad o no del control.

La muestra se fija de acuerdo a la rutina o frecuencia que tienen las actividades a ser evaluadas dentro del proceso. Para las actividades que tienen definida una frecuencia diaria, semanal o mensual, al evaluar un período de control, la muestra abarcará al menos el cincuenta por ciento de las actividades de dicho período. Por tanto, para establecer la muestra detallamos la información por tipo de frecuencia de controles manuales:

1. Mensual.- Para una frecuencia mensual de la actividad, el tamaño de la muestra a ser revisado es de dos meses. Ejemplo: para la revisión de conciliación de bancos que se efectúa con el cierre mensual de información, se deberá revisar dos cierres mensuales
2. Semanal.- Cuando las actividades son semanales, el tamaño de la muestra debe ser de cinco semanas. Ejemplo, el conteo físico semanal de inventarios se debe considerar terminado el trimestre, 6 semanas.
3. Diario.- Cuando las actividades sujetas a análisis son efectuadas de forma diaria, el tamaño de la muestra será de 45 días. Ejemplo: Liquidación de Pago a Proveedores es efectuada una al día, se debe considerar 45 días de liquidaciones como tamaño de la muestra.

Para las actividades recurrentes en las cuales no se puede determinar la frecuencia de las actividades ni la cantidad de transacciones (población) efectuadas dentro del período de evaluación (un trimestre), determinamos el tamaño de la muestra con distribución normal en un nivel de confianza del 95% y

con una probabilidad de que ocurra y se realice el evento igual a 1 podemos establecer se establece una muestra de 70 transacciones o actividades.

4. Recurrente.- Para las actividades que son recurrentes, es decir, son realizadas por varias ocasiones en un mismo día, la selección de la muestra debe ser de 30. Ejemplo, la aprobación de Órdenes de Compra, Diarios Contables, emisión de Notas de Crédito, Aumentos de cupo de Crédito, etc. se debe considerar 70 casos o eventos.

Para los controles automáticos, la ejecución de la evaluación no se aplica en base a muestras. En este caso, el control definido en el sistema informático debe ser puesto a prueba para su validación al momento de la evaluación. Por ejemplo, dentro del módulo de cuentas por cobrar se ha definido que únicamente el Gerente de Cobranzas tenga acceso al menú de maestro de clientes, en este caso, la evaluación deberá partir con la identificación de los usuarios que tienen acceso al módulo de cuentas por cobrar y por cada uno de ellos se deberá revisar dentro del sistema las opciones que tiene dentro del módulo. Si se identifica una excepción, la evaluación se considera inefectiva.

Cuando los procesos automáticos son modificados, necesariamente se debe aplicar una evaluación de los controles inmersos en ese proceso una vez concluidos los cambios.

Cuadro 12

Tamaño de Muestra por Tipo de Control

Tipos de Control	Frecuencia en la que se lleva a cabo el control					Comentarios
	Timestral	Mensual	Semanal	Diarios	Múltiples Veces por día	
Autorización	2 items	2 items	6 items	45 items	70 items	Autorización Manual
	1 item	1 item	1 item	1 item	1 item	Autorización Automática
Configuración en el Sistema	1 item	1 item	1 item	1 item	1 item	
Interface y Migración de Datos	1 item	1 item	1 item	1 item	1 item	
Indicadores de Rendimiento	2 items	2 items	6 items	45 items	70 items	
Informes de Gestión	2 items	2 items	6 items	45 items	70 items	
Conciliación	2 items	2 items	6 items	45 items	70 items	
Segregación de Funciones	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Acceso a Sistemas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Encuesta
	1 item	1 item	1 item	1 item	1 item	Observación, Inspección y Realización del Test

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Ejecutado cada atributo del test de evaluación, por cada uno se debe emitir aseveración de si ha sido satisfactorio, es decir no tiene excepciones, para lo cual bajo cada muestra se debe identificar con una “V”; en el caso de que el atributo no sea eficiente, se debe llenar el campo con una “X”; en este caso, en el campo de comentarios se debe describir las razones que impidieron la efectividad del atributo.

4.4. Ejecución de los Test de Evaluación

En este paso de la metodología, a quien se haya definido como dueño del control, será el responsable de ejecutar el test de evaluación de acuerdo al período de evaluación, con base a los lineamientos definidos en el punto 4.3.2 del paso anterior.

El dueño del control es el responsable de emitir la efectividad o no del control, esta calificación la realiza en base al cumplimiento o no de los atributos diseñados para la no materialización del riesgo.

El dueño de control debe firmar y fechar el documento.

De la misma manera, debe cumplir con la emisión del certificado por el período de alcance del test de evaluación en el formato establecido para el efecto.

En este documento, el dueño del control certifica la ejecución del test de evaluación con base a tres opciones:

Certificación Completa.- La Certificación completa establece que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado; así mismo establece que ha obtenido toda la documentación necesaria para la aplicación de cada uno de los atributos.

Certificación completa con Limitación.- En este caso, el dueño del control establece una limitación en su certificación la misma que está dada por que uno o varios atributos establecidos en el test de evaluación no han operado al 100% especificando las razones por las cuales no se han obtenido los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos en el diseño del control.

Certificación con Abstención.- La abstención en la certificación es el resultado cuando en la aplicación del test de evaluación se ha certificado que el control no ha operado como se describe en el test de evaluación.

Certificado dueño del control

Certificación dueño del Control

Empresa: _____
Proceso / Sub-proceso: _____
Número de Control: _____
Certificación para el Trimestre Terminado en: _____
Dueño del Control: _____
Dueño del Proceso: _____

Certifico que he revisado cada uno de los atributos especificados en el test de evaluación de control específico nombrado Basado en esta revisión concluyo: **Certificación Completa.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.

Certificación completa con Limitación.- Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. He sido responsable del control desde: _____. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.

Certificación con Abstención.- No puedo certificar que el control ha operado como se describe en el test de evaluación. A continuación detallo las razones:

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Proceso: _____
Fecha: _____

Reconocimiento Dueño del Proceso: _____
Fecha: _____

4.5. Evaluación y certificación de controles.-

4.5.1. Validación del Test de Evaluación

Un tercero independiente debe realizar la validación del test de evaluación que ha sido efectuado por el dueño del control; en primera instancia, el dueño del proceso es quien debe validar y certificar la evaluación realizada; adicionalmente, un miembro de auditoría interna, efectúa la validación del test de evaluación, para lo cual podrá solicitar una muestra adicional o basarse en la establecida dentro de la evaluación realizada por el dueño del control.

4.5.2. Certificación del Dueño del Proceso

Con el soporte de todos los test de evaluación emitida por cada uno de los dueños de los mismos, el dueño del proceso o subproceso debe emitir el Certificado de documentación y evaluación.

Para tal efecto, el dueño del proceso debe efectuar las pruebas necesarias que le permitan concluir con la opinión sobre el control. Su validación la puede realizar con la aplicación de dos técnicas:

- 1. Denominada Pruebas de Escritorio**, consiste en realizar la simulación de comportamiento del control, para tal efecto deberá efectuar cada uno de los atributos determinando su propia muestra o tomando una nueva.
- 2. Las walkthrough o revisión paso a paso** de la integridad del trabajo efectuado, consiste en una revisión a detalle el control, desde sus narrativas hasta la evaluación de los test para poder garantizar que la secuencia de actividades realizadas corresponde a las descritas en cada uno de los documentos de implementación del control.

Adicionalmente, el dueño del proceso podrá ejecutar pruebas de escritorio.

Para completar el formato de Certificación, el dueño del control deberá considerar las siguientes instrucciones:

Evaluación Dueño del Proceso:

Por cada control, establezca la evaluación considerando las siguientes áreas en su calificación. Use “P” cuando el control ha pasado la evaluación o “F” cuando ha fallado:

1. Integridad y Exactitud en la Documentación del Proceso y Control.- El proceso de documentación (narrativas, diagrama de flujo, matriz de control de riesgos y test de evaluación) es complete y describe el proceso y control clave de acuerdo a como funcionan actualmente.
2. Diseño Efectivo del Control.- El diseño del cada control clave y sus componentes es efectivo.
3. Conocimiento del Dueño del Proceso.- A través de las reuniones con el dueño del control y otras fuentes, establezco que el dueño del control tiene la comprensión y el conocimiento para gestionar el control de forma efectiva.
4. Evidencia y Sustento.- Existe la evidencia y sustento para que un tercero independiente pueda volver a realizar la prueba a cada uno de los atributos del test de evaluación.

Tipo de Evaluación efectuada por el Dueño del Proceso

Establecer con tipo “D” la evaluación basada en pruebas de escritorio y “W” para la evaluación walkthrough.

Resultados por Verificación

Se debe incluir los resultados de la evaluación por verificación ejecutada por el Dueño del Control, Dueño del Proceso o el Evaluador Independiente indicando “P” cuando el resultado ha pasado la evaluación, “F” cuando ha fallado y “M” cuando ha sido mitigado.

Tipos de Falla en Control.-

Para cada falla en el control, el Dueño del Control debe concluir el tipo de falla encontrada de acuerdo a la siguiente información. El campo debe ser ingresado indicando “1”, “2” o “3”:

1. “Tipo 1” – Nuevo Control.- El tiempo que ha incurrido desde la implementación o cambio del control no es suficiente para contar con el tamaño de muestra necesario para validar la eficiencia del control.
2. “Tipo 2F” – Incumplimiento en Forma.- La evaluación indica que el control fue ejecutado pero ésta carece de evidencia. (Ejemplo: Firmas)
3. “Tipo 2S” – Incumplimiento en Substancia.- La evaluación establece que los atributos no fueron ejecutados.
4. “Tipo 3” – Inefectivo.- El control no está mitigando el riesgo identificado (diseño de control no es efectivo) aun cuando la ejecución de los atributos ha sido realizado de acuerdo al test de evaluación.

Certificado dueño del proceso

Certificado Dueño del Proceso o Sub-Proceso

1. Empresa: _____
2. Certificación por el Trimestre terminado en: _____
3. Proceso / Sub-proceso: _____
4. Dueño del Proceso: _____

En mi calidad de Dueño del Proceso/Subproceso, Certifico que he examinado el proceso de documentación (narrativas, diagrama de proceso, matriz de control de riesgos y test de evaluación) establecidos para cada control. Adicionalmente, he desarrollado una revisión paso a paso de este proceso y de los atributos definidos para cada control.

Con base a esta revisión y otras revisiones (Certificación Dueño del Control o Verificaciones de evaluación de Terceros), llego a la siguiente conclusión una vez finalizado éste trimestre:

Efectividad General en el Diseño: He evaluado que **existen / no existe** errores en el proceso de documentación (narrativas, diagrama de flujo, matriz de control de riesgos y test de evaluación). Un detalle de los controles con errores se presenta a continuación:

Efectividad en Operación y Diseño de los Controles Claves: He realizado la evaluación para cada uno de los controles determinados en éste proceso:

Lista de Controles	Evaluación Dueño del Control					Certificación Dueño del Proceso	Resultados de Verificación ^(e)			Tipo ^(d) de Error en Control
	Tipo ^(a)				Tipo ^(b)		Completa, Parcial, Abstención	Dueño Control	Dueño Proceso	
	1	2	3	4						

Plan de Acción Correctiva: Se detalla la acción correctiva para cada control inefectivo en el formato de Plan de acción adjunto a este documento.

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Proceso: _____

Fecha: _____

Plan Acción

Plan de Acción

1. Empresa: _____
2. Certificación para el trimestre terminado en: _____
3. Proceso / Sub - proceso: _____
4. Dueño del Proceso: _____

Problema: Explicación del error que requiere remediación:

Impacto en Aseveración(es): (Integridad, Existencia, Exactitud, Valuación, Obligación y Presentación.):

• **Tipo de Error:**

Tipo 2F Tipo 2S Tipo 3

• **Plan de Remediación para corregir el Control o Proceso:**

- **Responsabilidad:** _____
- **Fecha de Finalización:** _____

▶ **Mitigación:**

- Dueño del control: _____
- Descripción del atributo definido para mitigar el no cumplimiento del control:

- Confirmar que el atributo definido ha sido evaluado:

SI NO

- Indicar el resultado del atributo definido para mitigar el control:

Efectivo Inefectivo

4.6. Seguimiento y Auditoría.-

4.6.1. Seguimiento y Supervisión

La supervisión y seguimiento a la hora de valorar la calidad del control interno es un proceso en el tiempo. Tiene la implicación de valorar su diseño y la operación de los controles con el fin de asegurar que están operando de manera efectiva. Este seguimiento y supervisión es llevado a cabo con la ejecución de actividades en tiempo real, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

Las actividades de seguimiento y supervisión en tiempo real son las que hemos determinado y desarrollado en ésta metodología; los dueños del proceso y sus ejecutores que se encuentran día a día frente a las actividades son los que “vigilan” que la ejecución del control sea satisfactoria.

Las actividades de seguimiento y supervisión mediante evaluaciones separadas son ejecutadas por el auditor interno, equipo de control interno o quien cumpla sus funciones. Las evaluaciones separadas al control interno proveen información del funcionamiento del control interno, con énfasis en evaluar su diseño y su operación; determina fortaleza y debilidades y establece recomendaciones.

4.6.2. Auditoría de Control Interno

Se establece como auditoría a la evaluación del control interno integrado, evaluación que tiene el propósito de determinar la calidad de controles, nivel de confianza que generan y si resultan eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

De esta manera, la auditoría cumple un rol primordial en el seguimiento y supervisión de control interno dentro de una organización; por esta razón, detallamos dentro de la metodología, las fases o etapas que componen el desarrollo de una auditoría al sistema de control interno y como aplica dentro de nuestra metodología desarrollada.

La auditoría de control interno con el fin de emitir una opinión sobre el mismo, prevé las siguientes fases:

1. Planeación

La etapa de planeación de la auditoría de control interno es la comprensión de la organización, su entorno y los componentes del control interno.

El auditor debe obtener un entendimiento de la organización, su entorno y los componentes del control interno, que sean altamente razonables para valorar los riesgos de declaración equivocada en los estados financieros, incumplimiento de leyes y otras fallas debido a fraude o error; y suficiente para diseñar y desarrollar procedimientos de auditoría adicionales para reducir a niveles bajos los riesgos de control.

El auditor debe desarrollar los siguientes procedimientos de valoración de riesgos:

- Indagaciones a la administración y a otros al interior de la entidad;
- Procedimientos analíticos;
- Observación e inspección; y
- Otros procedimientos de auditoría que sean apropiados.

El entendimiento de la entidad y su entorno incluye el conocimiento de:

- Condiciones de la Industria, entes reguladores y otros factores externos, incluyendo las políticas y procedimientos utilizados para la operación, contabilidad y presentación de estados financieros;
- Naturaleza de la organización;
- Objetivos, estrategias y riesgos de negocio relacionados;
- Medición y revisión del desempeño financiero de la entidad; y
- Control interno

En esta fase que como se ha indicado, el auditor conoce a la organización, la metodología efectúa las narrativas a cada proceso de la organización a fin de brindar con la información necesaria para entender las actividades que efectúa la organización con el fin de cumplir sus objetivos. De esta manera las narrativas se convierten en una documentación importante.

2. Pruebas de los Controles

Las pruebas de los controles que soportan la auditoría de control interno contemplan un objetivo distinto que los que persigue la auditoría financiera y por lo tanto el alcance y la oportunidad de los procedimientos pueden variar. De acuerdo con esto, el auditor debe identificar los procedimientos a aplicar para constituir una opinión sobre el control interno y diseñar su programa de trabajo para llevar a cabo las pruebas necesarias.

El auditor debe desarrollar pruebas de los controles para obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada respecto de que los controles estuvieron operando efectivamente durante el período sometido a auditoría.

Las pruebas de efectividad de la operación de los controles son diferentes de las que se efectúan con el fin de obtener evidencia de auditoría respecto de determinar que los controles han sido implementados. La evidencia de auditoría sobre la implementación de controles a través de la valoración de riesgos le permite al auditor establecer que los controles existen y que la organización los está ejecutando.

Cuando se desarrollan pruebas de la efectividad de la operación de los controles, el auditor obtiene evidencia de auditoría de que los controles operan efectivamente, esto incluye obtener evidencia de auditoría sobre cómo se aplicaron los controles durante el período sujeto a auditoría, la consistencia con la cual se aplicaron, y por quién y por qué medios fueron aplicados.

El auditor puede determinar probar la efectividad de operación de los controles al mismo tiempo que evalúa su diseño y así levantar evidencia de auditoría respecto de si son eficientes los controles implementados.

La naturaleza de un control establece el tipo de procedimiento de auditoría que se requiere para obtener la evidencia con el que se pueda establecer que el control estuvo funcionando de manera eficaz en el período sujeto a la auditoría. Esta naturaleza puede establecer que algunos controles se evidencien mediante documentación, en otros casos la evidencia se la debe establecer con procedimientos de auditoría tales como la observación e indagación.

Para el auditor la metodología que implementa esta investigación, le permite utilizar los test de evaluación para determinar su evidencia; así, el auditor podrá establecer la revisión documentaria de los test efectuados por el dueño del control

que le permitirá en base a sus resultados y soportes evidenciar la efectividad o no del control; de la misma manera, el auditor podrá establecer una nueva muestra sobre el período de evaluación a fin de poder sustentar su evidencia con la realización de un test de evaluación.

La auditoría operativa que cumple lo indicado en la normativa SOX, en la práctica se sustenta con la ejecución de los test de evaluación implementados para cada proceso; así evalúa su diseño y evidencia su efectividad y los contrasta con los resultados en otros períodos.

Los test de evaluación ejecutados por el auditor constituyen sus papeles de trabajo y los resultados obtenidos son la base para la definición y comunicación de los resultados de la auditoría.

3. Comunicación de Resultados

El auditor deberá comunicar a la organización los resultados alcanzados tras su evaluación al control interno.

Los resultados están medidos sobre la eficiencia o ineficiencia de los controles, si ha sido eficiente el resultado, la comunicación estará dirigida en el sentido que la gestión de control interno que tiene implementada la organización garantiza una eficiente gestión del riesgo y permite alcanzar sus objetivos.

Si los resultados establecen una ineficiencia de los controles, el auditor deberá establecer por cada debilidad las acciones que debe ejecutar la organización a medida de recomendación. En este caso, el dueño del control y el dueño del proceso deben adoptar las medidas necesarias para la corrección de las deficiencias y el fortalecimiento del control interno.

Tanto la comunicación y la auditoría deben ser oportunas, es por tanto indispensable que exista una comunicación por cada proceso o ciclo evaluado que operan dentro de la organización.

Capítulo Quinto

Aplicación de la Metodología Propuesta al Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles

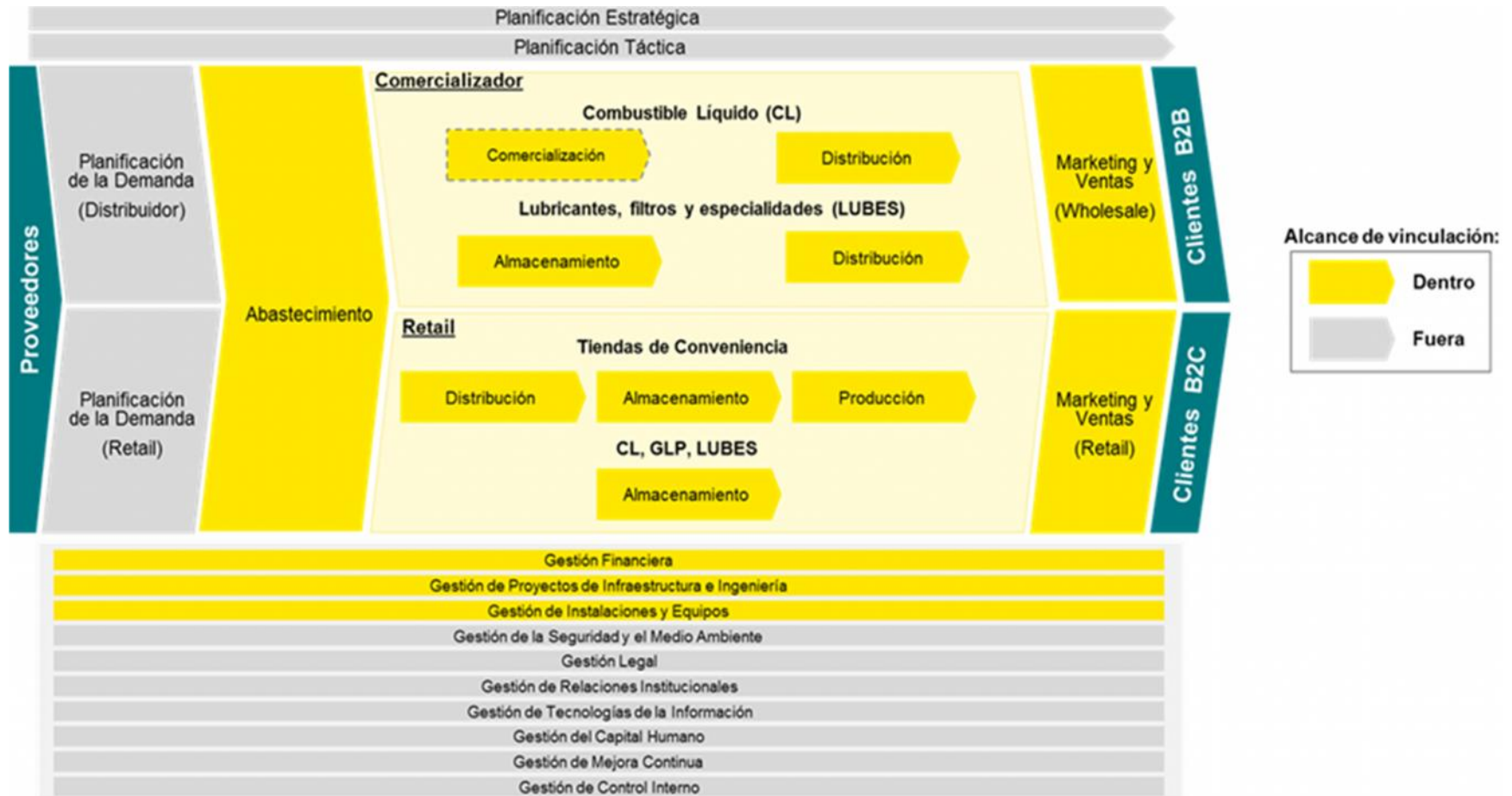
5. Aplicación de Metodología

5.1. Alcance de la Implementación

Para la aplicación de la metodología de control de riesgos hemos estructurado varias fases que inician con el alcance la implementación, desde la fijación del proceso al cual se aplica la metodología, hasta la evaluación de los controles diseñados para los riesgos definidos al proceso seleccionado y generación de la matriz de riesgo organizacional.

Para su aplicación hemos seleccionado el proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles en una Comercializadora de Combustibles. A continuación presentamos los Macro Procesos de la Comercializadora en todos los negocios en los cuales opera:

Figura 11 – Macro Procesos COMERCIALIZADORA



Fuente: Información proporcionada por la Compañía
 Elaborado Por: Autor

Dentro del marco de aplicación de la metodología establecida para la Implementación de principios de control interno y su evaluación, analizaremos el proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos que se encuentra enmarcado en líneas entre cortadas dentro de la figura anterior identificada como Comercialización de Combustibles Líquidos (CL). Para comprender sobre la Comercialización de Combustibles, se detalla una breve síntesis de la operación que efectúa para cumplir su objeto social.

En el Ecuador la estructura de comercialización de combustibles fijada por el Estado establece la participación de las comercializadoras con el fin de prestar el servicio de intermediación ante los Distribuidores de combustibles rango en el que se ubican las Estaciones de Servicio en el Sector Automotriz. Por ningún motivo la comercialización de cualquier tipo de combustibles podrá realizarse de manera directa entre la Abastecedora y las Distribuidoras.

El proveedor único es el Estado representado por la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador “EP PETROECUADOR” quien cumple como abastecedora de combustibles para las Comercializadoras de los combustibles de los siguientes productos para el sector automotriz:

- Gasolina Súper
- Gasolina Extra
- Diésel Automotriz

Adicionalmente, abastece de combustibles para el sector industrial, naviero y pesquero.

La comercializadora es una sociedad que presta un servicio diferenciado, dado que los combustibles son subsidiados por el Estado, razón por la que éste, ha establecido una serie de procedimientos y políticas de control que deben ser cumplidas por las comercializadoras a cabalidad. Este marco jurídico es la base para el diseño de las políticas y procedimientos de la comercializadora.

5.1.1. Definición del Alcance

La Comercializadora cuenta con macro procesos estratégicos y de soporte que tienen como fin la prestación de un servicio eficiente y una satisfacción en el cliente final que son las Distribuidoras (Estaciones de Servicio).

Dentro del canal mayorista, la Comercializadora mantiene dos canales de negocio que son considerados macro procesos: Combustibles Líquidos y Lubricantes Filtros y Especialidades.

5.1.2. Identificación de Procesos

Como alcance a nuestra implementación, desarrollaremos la aplicación de la metodología propuesta al proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles para desglosarlo en los sub procesos que le incluyen y establecer nuestro alcance en el estudio de aplicación de la metodología.

Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos

Este macro proceso define a las actividades de Abastecimiento de Combustibles con el Proveedor EP PETROECUADOR y el despacho del Combustible al Distribuidor (Estación de Servicio).

Incluye los siguientes sub procesos:

- Abastecimiento de Combustibles
- Distribución o Despacho de Combustibles a las Distribuidoras

5.1.3. Roles y Responsabilidades

Definiendo el primer punto de la metodología se ha establecido dentro del alcance de la implementación de control de riesgos al proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles, la determinación de los Roles y Responsabilidades.

Dentro del proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles se determina a los siguientes cargos dentro de la estructura de responsabilidad

Dueño del Control.- Se define en este rol al Jefe de Terminales quien es el responsable de la función operativa del proceso. A su cargo se encuentra todo el personal operativo en las terminales de despacho de EP PETROECUADOR.

Dueño del Proceso.- Se define en este rol, al Gerente de Distribución y Logística responsable de gestión del proceso y cuyo reporte principal es la Gerencia General.

Coordinador de Control Interno.- Se define en este rol al Gerente de Control Interno responsable de la gestión de implementación y administración del sistema de gestión de riesgo.

Director.- Se define en este rol a la Gerencia General y Comité ejecutivo integrado por el Gerente Financiero y Gerente Comercial. Estos funcionarios son los responsables de la política de gestión del riesgo operativo.

Definido el alcance y con el apoyo de los métodos de investigación, iniciaremos la estructura de la narrativas.

5.2. Levantamiento y Documentación del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos.

5.2.1. Narrativas

Como se ha definido dentro de la metodología, generamos con el apoyo de herramientas de gestión de negocio el levantamiento del proceso. A continuación realizamos la narrativa del proceso de Abastecimiento y Distribución de combustibles el cual se define después de realizar las entrevistas a cada una de las personas que efectúan el proceso:

Narrativa de Abastecimiento y Distribución

Empresa: Comercializadora de Combustibles	Ubicación: Terminales a nivel Nacional
Proceso: Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos	Sub-Proceso: 1.- Abastecimiento de Combustibles 2.- Distribución de Combustibles.
Dueño del Control: Jefe de Terminal	Dueño del Proceso: Gerente de Distribución y Logística

Objetivo Principal

Asegurar que el proceso de abastecimiento y distribución de Combustibles sea efectuado de manera óptima, salvaguardando los bienes propios y de terceros y cumplimiento a cabalidad con todos los estándares de seguridad y medio ambiente.

Alcance

Esta narrativa documenta el proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles y sus sub-procesos los cuales son realizados en frecuencia diaria, semanal y mensual.

La preparación de este documento establece las bases para evaluar el diseño y efectividad operativa de los controles claves que mitiguen los riesgos financieros del negocio y satisfagan los objetivos de control establecidos.

La documentación incluye los siguientes subprocesos en la etapa del proceso de Abastecimiento:

- Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH
- Consolidación de Pedidos

Los subprocesos en la etapa de Distribución se detallan:

- Despacho de Producto en Terminal
- Descarga de Producto en Estación de Servicio

Los subprocesos anteriormente mencionados, el diseño de control, su documentación soporte y los resultados de las pruebas deberán ser considerados para la evaluación de la efectividad de los controles del ciclo de Comercialización de Combustibles.

Glosario

- EP PETROECUADOR.- Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador

que constituye la Abastecedora de Combustibles.

- Terminal de Despacho.- Instalaciones de EP PETROECUADOR desde la cual se efectúa el despacho de combustibles y en la cual las Comercializadoras y Entidades Financieras mantienen oficinas desde la cual los funcionarios y ejecutivos realizan sus actividades operativas.
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferos (ARCH).- Entidad Gubernamental encargada de asegurar la oportuna prestación de servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos y servicios conexos.
- Isla de Carga.- Espacio físico dentro del terminal en el cual se ubican los Auto Tanques para recibir el combustible.
- Precintos de Seguridad.- Candados plásticos numerados por la Comercializadora y que son colocados al término de la carga en cada compartimento del Auto-Tanque.
- Distribuidores.- La normativa legal de Comercialización de Combustibles define como Distribuidores a las Estaciones de Servicio encargadas de la venta al Consumidor Final.

Registros

La documentación soporte a la que se hace referencia en esta narrativa es la siguiente:

- Diagrama de Flujo del Proceso,
- Matriz de Riesgos, y
- Test de Evaluación

El conjunto de estos procesos, la documentación soporte y los resultados de las pruebas son considerados para evaluar el proceso.

Antecedentes

La estructura organizacional de las áreas antes mencionadas está definida de la siguiente manera:

1. **Distribución y Logística:** Su función principal consiste en controlar, supervisar y direccionar los recursos humanos, físicos y financieros que dispone la organización en un Terminal de Despacho para el desarrollo de la actividad comercial. Las actividades de tipo administrativo que genera la relación contractual y de servicio a los clientes, control de cartera, control de inventarios y manejo de personal. A continuación describimos la estructura organizacional del área de Distribución y Logística de la Comercializadora de Combustibles
 - a) El Coordinador de Terminales, será quien reporte al Jefe de Terminales quien a su vez le reportará al Gerente de Distribución y Logística.
 - b) El área de Distribución cuenta con tres empleados por cada Terminal de Despacho.

Sistemas y/o Aplicaciones

El sistema utilizado dentro de la administración de Terminales es JDE el cual opera sobre una base de datos AS 400 y sus módulos principales de utilización son: Despacho y Transporte.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

Cuadro 14

Narrativa Subproceso 1.1 Gestión de Disponibilidad y Asignación de Volumen por la ARCH

Empresa: Comercializadora de Combustibles	Ubicación: Terminales a nivel Nacional
Proceso: Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos	Sub-Proceso: 1.1.- Gestión de Disponibilidad y Asignación de Volumen por la ARCH
Dueño del Control: Jefe de Terminal Coordinador de Combustibles	Dueño del Proceso: Gerente de Distribución y Logística

Disponibilidad y Asignación de volumen por la ARCH

La Agencia de Regulación y Control ARCH es quien asigna el volumen de despacho a cada Terminal de Servicio. Para ejecutar esta distribución, por cada tipo de producto la ARCH establece un análisis de Venta considerando la información histórica: Ventas del mismo mes en el año anterior, ventas del último trimestre del año en curso. En base a estas ponderaciones se determina el volumen total por producto a Comercializar en el mes.

Considerado el total de volumen por producto establecido, éste es distribuido para cada Terminal de acuerdo a la participación de combustibles despachados a cada Comercializadora en el mes anterior.

Mediante oficio el Director Ejecutivo de la ARCH dentro de los primeros 5 días hábiles del mes comunica la “Programación” vigente; este documento contiene los volúmenes de combustible para cada Sector y de acuerdo a lo indicado por Terminal y Comercializadora.

De la misma manera, la Dirección Ejecutiva de la ARCH a través de su funcionario designado comunica vía correo electrónico la documentación de la programación a cada una de las Comercializadoras.

En base a esta programación, el Terminal ejecuta los despachos de combustible de forma diaria con un cierre de despacho semanal los días miércoles donde evalúa la ejecución de la programación.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

Narrativa Subproceso 1.2 Consolidación de Pedidos

Empresa: Comercializadora de Combustibles	Ubicación: Terminales a nivel Nacional
Proceso: Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos	Sub-Proceso: 1.2.- Consolidación de Pedidos
Dueño del Control: Jefe de Terminal Coordinador de Combustibles	Dueño del Proceso: Gerente de Distribución y Logística

Consolidación de Pedidos

El Coordinador de Terminal recibe pedidos diarios de combustibles de los Distribuidores a través de la página web, correo electrónico y llamadas telefónicas.

Con los pedidos recibidos, el Coordinador procede a estructurar su planeación de despachos lo cual consiste en clasificar los pedidos de acuerdo a:

- Cupo de Volumen Diario por Producto;
- Prioridad del Distribuidor;
- Capacidad de la flota de Auto-Tanques;
- Turnos asignados y distancia

El cupo diario de combustible asignado es la clave para el despacho de los pedidos, el coordinador de la Comercializadora en terminal deberá determinar los volúmenes adecuados para cada distribuidor que permitan no desabastecer a las Estaciones de Servicio.

Una vez definida la planeación de despachos, el Coordinador de Despacho procede a realizar la Orden de Facturación por cada Distribuidor a los Bancos.

Dentro de las cláusulas del Contrato de Comercialización que es firmado entre EP PETROECUADOR y las Comercializadoras, se establece que la facturación que realizan las Comercializadoras a sus Distribuidoras por el despacho de Combustibles debe ser efectuado por una Institución Financiera; de la misma manera la facturación que emite EP PETROECUADOR a cada comercializadora por los volúmenes diarios

adquiridos por éstas, son efectuadas a través de las Instituciones Financieras que prestan el servicio, esto con el fin de asegurar el pago oportuno de las Comercializadoras a EP PETROECUADOR.

Por esta condición mandante en el servicio que presta una Comercializadora, ésta mantiene contratos de servicio de emisión de facturas y cobranza a los Distribuidores valuado por cada emisión de factura realizada. Cada institución financiera que presta el servicio mantiene una oficina bancaria en cada Terminal.

La Orden de Facturación o Alistamiento contiene la información del Cliente: Código Interno por cliente, Nombre de Estación, Descripción del Pedido: Tipo de Combustible, Volumen, Identificación del Auto-Tanque (Matricula), Identificación del Chofer, Detalle de Compartimentos, Cantidad de Precintos de Seguridad y Condiciones de pago: Crédito con Cheque, Crédito con Débito en cuenta y Pre-pago y es entregado al ejecutivo bancario en la Sucursal dentro del Terminal quien ejecuta la facturación de acuerdo a las condiciones detalladas en la Orden.

El Ejecutivo bancario procede a emitir la factura y procede a entregar al Coordinador de Terminal el Original y las dos copias de la factura valorada y una tercera copia no valorada. La distribución de las facturas es la siguiente: Original para Distribuidor, Primera Copia Valorada para Distribución y Logística, Segunda Copia Valorada para Cartera y Tercera Copia no Valorada es para EP-PETROECUADOR.

Todas las facturas emitidas por cada uno de los bancos son registradas en el Módulo de Ventas de JDE a través de la ejecución de un interface que realizan cada uno de los bancos una vez al día.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

Narrativa Subproceso 2.1 Despacho de Producto en Terminal

Empresa: Comercializadora de Combustibles	Ubicación: Terminales a nivel Nacional
Proceso: Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos	Sub-Proceso: 2.1.- Despacho de producto en terminal
Dueño del Control: Jefe de Terminal Coordinador de Combustibles	Dueño del Proceso: Gerente de Distribución y Logística

Despacho de Producto en Terminal

El Coordinador de Terminal consolida los documentos emitidos, esto es, factura no valorada, turno asignado y alistamiento de carga. Estos documentos son entregados al Chofer del Auto Tanque.

El Chofer del Auto Tanque se presenta con la documentación previamente recibida, su Licencia de Conducir y la Matrícula del Auto Tanque y solicita la emisión de la Guía de Remisión.

EP PETROECUADOR valida que la documentación sea consistente tanto en datos del Distribuidor como en Tipo de Producto y Volumen y procede a emitir la Guía de Remisión.

Una vez emitida la Guía de Remisión, la misma es entregada al Transportista del Auto-tanque para con su presentación poder ingresar el Auto Tanque a la Isla Carga a la hora establecida.

Terminado el proceso de carga, el transportista procede a cerrar los Compartimentos del Auto Tanque con los Precintos de Seguridad entregados y procede a salir del Terminal de Despacho con dirección a la Estación de Servicio.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

Narrativa subproceso 2.2 Descarga de Producto en Terminal

Empresa: Comercializadora de Combustibles	Ubicación: Terminales a nivel Nacional
Proceso: Abastecimiento y Distribución de Combustibles Líquidos	Sub-Proceso: 2.2.- Descarga de Producto en Terminal
Dueño del Control: Jefe de Terminal Coordinador de Combustibles	Dueño del Proceso: Gerente de Distribución y Logística

Descarga de Producto en Terminal

El Administrador de la Estación de Servicio o Distribuidor será el encargado de recibir el producto y responsable que el proceso de descarga del Auto-Tanque se realice de manera correcta.

El proceso de descarga que debe ser auditado por el Administrador de la Estación incluye:

- b) Verificar la integridad de los Precintos de Seguridad
- c) Verificar el volumen de Combustible con el varillaje en los compartimentos de descarga del Auto-tanque.
- d) Realizar el Varillaje al tanque de la Estación para verificar su capacidad
- e) Verificar que las Mangueras de descarga se coloquen en los tanques del producto correctamente.
- f) Realizar la Descarga de Combustible
- g) Realizar el Varillaje del Tanque después de un tiempo prudencial de realizada la descarga. (20 minutos)
- h) Determinar el volumen recibido.
- i) Completar el formato de “Descarga Segura”
- j) Completar el formato de Recepción de Producto.

Los documentos de Descarga Segura y de Recepción de Producto son recibidos por el transportista quien los entrega al Coordinador de Terminales.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

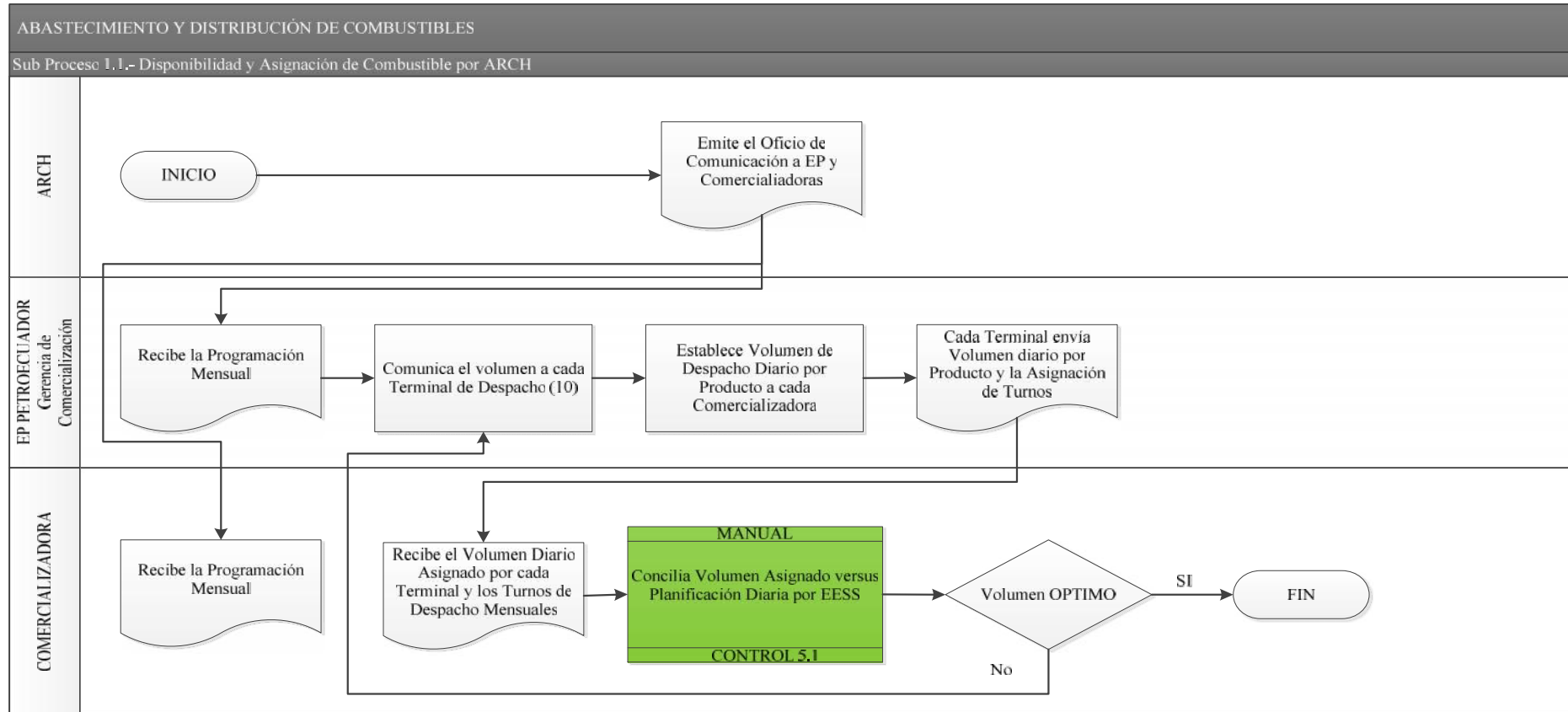
5.2.2. Diagramas de Flujo

La representación gráfica de los Subprocesos de Abastecimiento y Distribución de Combustibles ha sido efectuada y dentro de su desarrollo nos ha permitido establecer cinco actividades claves. Estas actividades han sido identificadas en color verde y se han nombrado con el número de control secuencial y ha sido clasificado dentro de su tipo de control que aplica: automático o manual.

Los diagramas de flujo correspondiente se muestran a continuación:

Figura 12

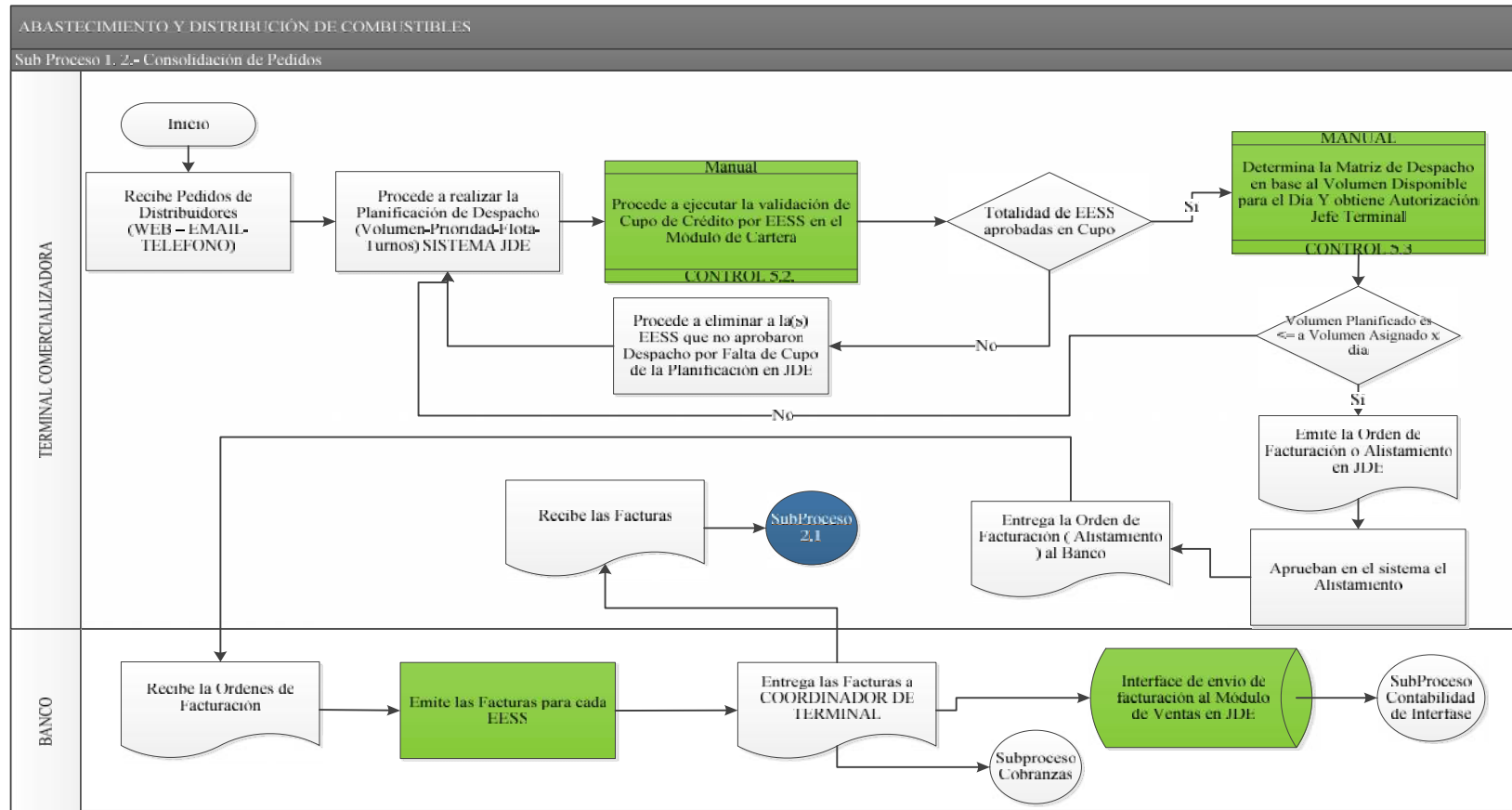
Subproceso 1.1. Disponibilidad y asignación de combustibles



Fuente: Información proporcionada por la Compañía
 Elaborado por: Autor

Figura 13

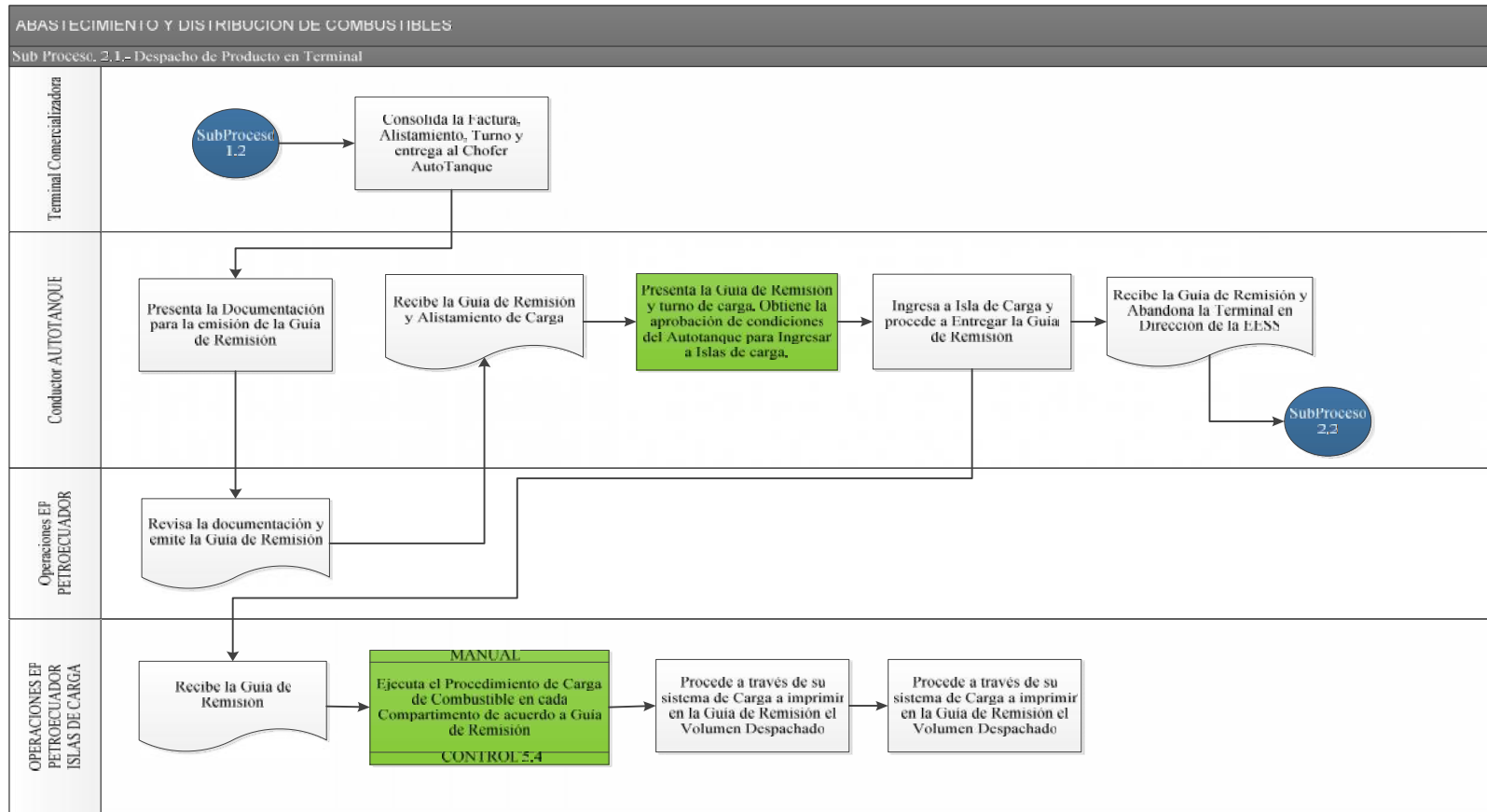
Subproceso 1.2. Consolidación de pedidos



Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

Figura 14

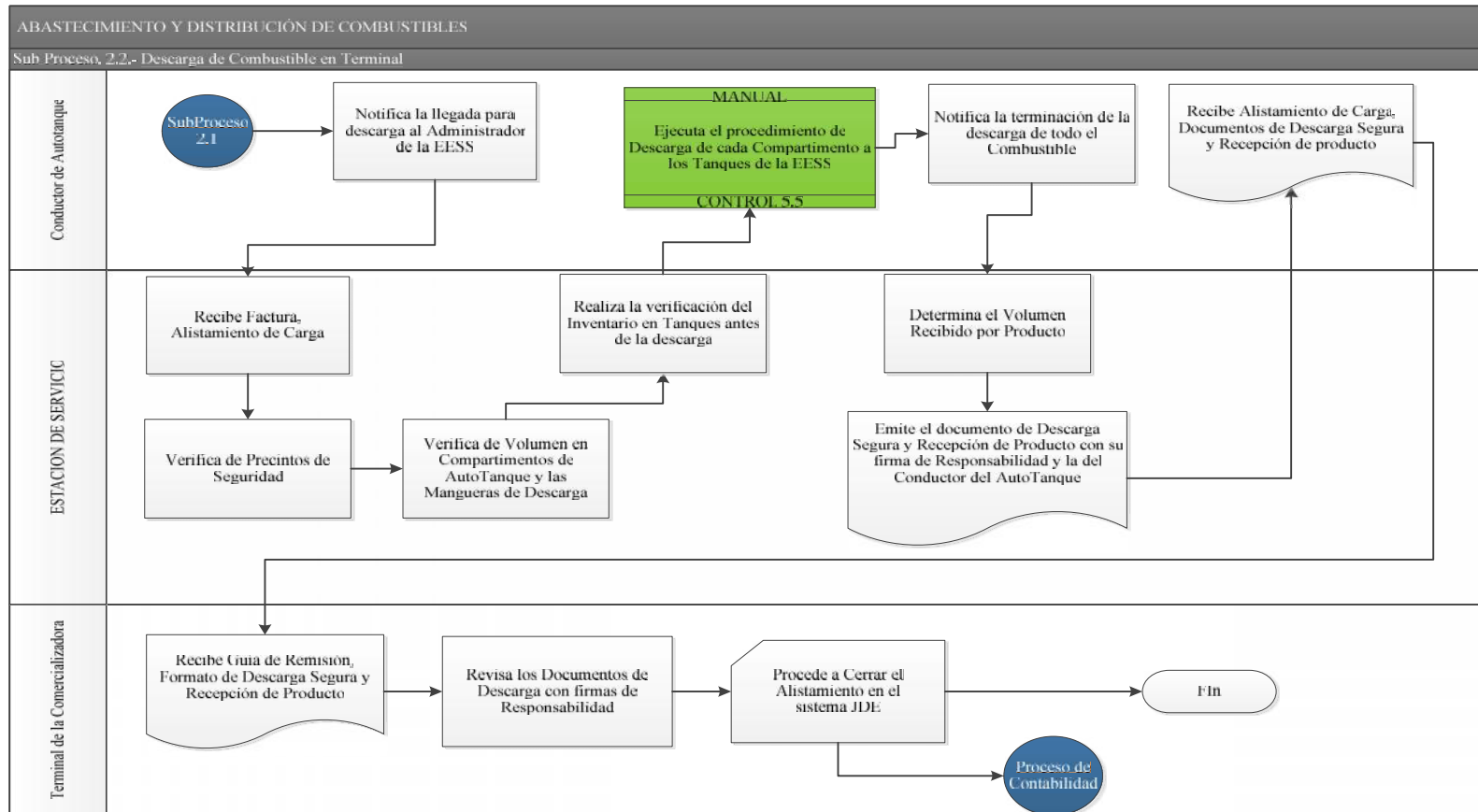
Subproceso 2.1. Despacho de producto en terminal



Fuente: Información proporcionada por la Compañía
 Elaborado por: Autor

Figura 15

Subproceso 2.2. Descarga de combustible en terminal



Fuente: Información proporcionada por la Compañía
Elaborado por: Autor

5.3. Definición de controles y Administración del Riesgo

5.3.1. Matriz de Control de Riesgo

En este paso, estructuraremos la matriz de riesgo del proceso, para lo cual organizaremos cada una de las actividades que se incluyen en los sub procesos definidos para efectuar su valorización del nivel de riesgo que tiene cada actividad con relación a alcanzar los objetivos organizacionales.

Para la valoración de los riesgos, la definición de la probabilidad la efectúa el dueño del control, con su experiencia a cargo de la operación de las actividades del proceso, podemos obtener una realidad en base a información histórica de la frecuencia de materialización del riesgo establecido en la actividad.

El impacto es dado por experto en riesgos, esta responsabilidad recae en el Coordinador de Control Interno encargado de la implementación del sistema de gestión de riesgo. Su experiencia y su conocimiento del negocio permiten establecer el nivel de impacto que puede generar la materialización del riesgo.

La calificación del riesgo, de acuerdo a lo establecido en la metodología alcance los niveles de bajo a crítico de acuerdo al resultado que se obtenga de multiplicar los factores del riesgo: probabilidad por impacto.

Cuadro 18

Matriz de Riesgo del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles

EMPRESA: COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES
MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS

PROCESO: Abastecimiento y Distribución de Combustibles

SUBPROCESO:
 1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH
 1.2. Consolidación de Pedidos
 2.1. Despacho de Producto en Terminal
 2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio

# Secuencial	Proceso	Sub-Proceso	Actividad	Riesgo	Objetivo	Evaluación y Calificación del Riesgo			
						Probabilidad	Impacto	Calificación	Zona de Riesgo
1	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH	EP PETROECUADOR recibe la programación de parte de la Comercializadora	Que la programación no sea emitida antes del primer día hábil del mes y no se pueda despachar producto a las Comercializadoras	Que el despacho de producto no sea cancelado por falta de programación mensual emitida por la ARCH	1	3	3	MEDIO
2	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH	Conciliación diaria del Volumen asignado versus la planificación diaria	Volumen de Combustible Asignado es menor al Requerido	Que la asignación de Combustibles realizado por la ARCH permita cubrir la demanda de los Distribuidores	3	3	9	CRITICO
3	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.2. Consolidación de Pedidos	Procede a ejecutar la validación de Cupo de Crédito por EESS en el Módulo de Cartera	Cupo de Crédito del Distribuidor no Disponible	La seguridad de la disponibilidad de Crédito para el Distribuidor	3	2	6	ALTO
4	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.2. Consolidación de Pedidos	Determina la Matriz de Despacho en base al Volumen Disponible para el Día Y obtiene Autorización Jefe Terminal	Volumen de Pedidos diarios sea mayor al Disponible	Asegurar el despacho a todas las EESS de acuerdo al Volumen Disponible para el día	3	2	6	ALTO
5	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.2. Consolidación de Pedidos	El ejecutivo bancaria emite las facturas para el despacho	Producto facturado es diferente al producto de la orden de pedido y/o diferente al Distribuidor (EESS)	Asegurar que el ejecutivo bancario emita correctamente la factura a la EESS	2	1	2	BAJO

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Cuadro 19

Matriz de Riesgo del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles _ Continuación

EMPRESA: COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS									
PROCESO: Abastecimiento y Distribución de Combustibles									
SUBPROCESO: 1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH 1.2. Consolidación de Pedidos 2.1. Despacho de Producto en Terminal 2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio									
						Evaluación y Calificación del Riesgo			
# Secuencial	Proceso	Sub-Proceso	Actividad	Riesgo	Objetivo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Zona de Riesgo
6	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.2. Consolidación de Pedidos	El ejecutivo bancario ejecuta la interfase de facturación diaria	Interfase de Ventas de los Bancos no tiene integridad en su interfase	Asegurar que la información de facturación realizada por el Banco, se registre en JDE	1	3	3	MEDIO
7	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	2.1. Despacho de producto en Terminal	Presenta la Guía de Remisión y turno de carga. Obtiene la aprobación de condiciones del Autotanque para Ingresar a Islas de carga.	Que la información no este completa y se llegue a perder el turno de despacho	Contar con toda la documentación y aprobación	1	2	2	BAJO
8	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	2.1. Despacho de producto en Terminal	Ejecuta el Procedimiento de Carga de Combustible en cada Compartimento de acuerdo a Guía de Remisión	Que el producto no sea despachado de acuerdo a la Guía de Remisión	Que el despacho sea efectuado de acuerdo a lo Planificado por el Coordinador de Terminal	2	2	4	MEDIO
9	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio	Verificación del Volumen en Tanques antes de la descarga	No se puede efectuar descarga de pedido debido a falta de capacidad en Tanques	Contar con información correcta para la programación de los despachos en terminal	2	2	4	MEDIO
10	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio	Ejecuta el procedimiento de Descarga de cada Compartimento a los Tanques de la EESS	Descarga de Combustible en Tanque Incorrecto	Cumplir con los lineamientos de descarga que aseguren la operación de la EESS	2	3	6	ALTO

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

En miras a poder aplicar la metodología de forma didáctica para el lector, dado que si aplicamos los siguientes pasos de la misma para todos los riesgos identificados en la matriz, la ejecución de la metodología sería extensa, se ha tomado de acuerdo a su calificación a los cinco principales riesgos de la matriz para desarrollar los test de evaluación.

5.3.2. Test Evaluación o Test Script

El test de evaluación es el paso importante de la metodología después de establecer la matriz de riesgos; en el test se establecen los parámetros o atributos que debemos diseñar para mitigar el riesgo.

La muestra de validación de ejecución de los atributos ha sido seleccionada de acuerdo al tipo de control y su frecuencia.

Toda la información del test debe ser ingresada de acuerdo al proceso y período de evaluación determinados.

5.4. Ejecución de los Test de Evaluación

Cada uno de los test de evaluación han sido efectuados y los mismos se encuentran detallados en la sección de anexos del presente documento referenciados como anexo 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5

Como resultado de su aplicación y evaluación podemos determinar que el test de evaluación efectuado al control 5.1 relacionado a la actividad del subproceso de Disponibilidad y asignación de volumen por la ARCH ha determinado la no ejecución de dos atributos de evaluación de forma eficiente; por tanto podemos determinar que existe una falla que deberá ser certificada por el dueño del control y dueño del proceso.

Para los restantes controles, esto es 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5 todos los atributos establecidos se han validado de manera eficiente.

Previa a la valoración del control que efectúa el dueño del proceso que recae en la responsabilidad del Gerente de Distribución y Logística, el dueño del control debe emitir sus certificaciones que validen el cumplimiento de los test de evaluación de acuerdo a los atributos establecidos previamente.

Dentro de los anexos enumerados del 1.6 al 1.10 encontramos las certificaciones indicadas y la valoración dada por el dueño del control a cada uno de los controles.

5.5. Evaluación y Valoración de Controles

La evaluación y valoración como parte de la metodología antes de emitir la matriz de riesgos del proceso, es efectuado por el Dueño del Proceso. Esta evaluación realizada le permite evidenciar si el proceso ha generado actividades de riesgo que no han sido mitigadas con los controles establecidos.

Para cada uno de los controles que han sido establecidos, el Gerente de Distribución y Logística ha efectuado la evaluación basado en pruebas de escritorio determinando que todos los controles a excepción del control 5.1 han pasado la verificación de los niveles estableciendo que:

Los controles evaluados son íntegros y exactos en la documentación del proceso; que el diseño del control es efectivo; que el conocimiento del dueño del control le permite gestionar de forma efectiva la actividad y que el mismo ha ejecutado los test de evaluación con el soporte adecuado de documentación.

De esta manera se determina en la certificación del Gerente de Distribución y Logística el tipo de falla 3: Inefectivo al control 5.1 debido a que como resultado de la evaluación realizada en el período de enero a marzo se determina que los atributos establecidos determinaron la falta de reporte de estaciones de servicio dentro del volumen estimado por la Comercializadora. En el anexo numerado 1.11 se detalla la evaluación efectuada. De esta manera se define la Matriz de Riesgo y la evaluación de controles la cual presentamos a continuación con los riesgos seleccionados para el estudio:

Cuadro 20

Matriz de Riesgo con Valoración de Control del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles

EMPRESA: COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES
MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS

PROCESO: Abastecimiento y Distribución de Combustibles

SUBPROCESO: 1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH
1.2. Consolidación de Pedidos
2.1. Despacho de Producto en Terminal
2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio

# Secuencial	Proceso	Sub-Proceso	Actividad	Riesgo	Objetivo	Evaluación y Calificación del Riesgo				Control Clave / Actividad	Número de Control	Dueño del Control	Dueño del Proceso	Objetivo COSO	Componente COSO	Categoría de Control	Frecuencia	Tipos de Control				Valoración del Riesgo			Aseveraciones					
						Probabilidad	Impacto	Calificación	Zona de Riesgo									Manual	Automatico	Preventivo	Detectivo	Valoración del Control	Calificación del Riesgo con Control	Zona de Riesgo	I	E	A	V	P	
2	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH	Conciliación diaria del Volumen asignado versus la planificación diaria	Volumen de Combustible Asignado es menor al Requerido	Que la asignación de Combustibles realizado por la ARCH permita cubrir la demanda de los Distribuidores	3	3	9	CRITICO	Revisión y Aprobación de las cifras de despacho a EESS y Volumen Referencial de Asignación	5.1.	Jefe de Terminal	Gerente de Distribución	Operativo	Ambiente de control	Conciliación	Mensual	Manual		Preventivo		3	9	CRITICO	X	X	X	X		
3	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.2. Consolidación de Pedidos	Procede a ejecutar la validación de Cupo de Crédito por EESS en el Módulo de Cartera	Cupo de Crédito del Distribuidor no Disponible	La seguridad de la disponibilidad de Crédito para el Distribuidor	3	2	6	ALTO	Revisión de aplicación diaria de Pagos de Clientes en JDE por parte de Cartera	5.2	Coordinador de Terminal	Gerente de Distribución	Operativo	Ambiente de control	Conciliación	Diaria	Manual			Detectivo	1	3	MEDIO	X	X	X	X		
4	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	1.2. Consolidación de Pedidos	Determina la Matriz de Despacho en base al Volumen Disponible para el Día Y obtiene Autorización Jefe Terminal	Volumen de Pedidos diarios sea mayor al Disponible	Asegurar el despacho a todas las EESS de acuerdo al Volumen Disponible para el día	3	2	6	ALTO	Revisión y Aprobación de inventario mínimos de Estaciones de Servicio	5.3	Coordinador de Terminal	Gerente de Distribución	Operativo	Ambiente de control	Conciliación	Diaria	Manual		Preventivo		1	3	MEDIO	X	X	X	X		

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Cuadro 21

Matriz de Riesgo con Valoración de Control del Proceso de Abastecimiento y Distribución de Combustibles

Continuación:

EMPRESA: COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES

MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS

PROCESO: Abastecimiento y Distribución de Combustibles

- SUBPROCESO:
- 1.1. Disponibilidad y Asignación de Volumen por ARCH
 - 1.2. Consolidación de Pedidos
 - 2.1. Despacho de Producto en Terminal
 - 2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio

# Secuencial	Proceso	Sub-Proceso	Actividad	Riesgo	Objetivo	Evaluación y Calificación del Riesgo				Control Clave / Actividad	Número de Control	Dueño del Control	Dueño del Proceso	Objetivo COSO	Componente COSO	Categoría de Control	Frecuencia	Tipos de Control				Valoración del Riesgo			Aseveraciones					
						Probabilidad	Impacto	Calificación	Zona de Riesgo									Manual	Automatico	Preventivo	Detectivo	Valoración del Control	Calificación del Riesgo con Control	Zona de Riesgo	I	E	A	V	P	
8	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	2.1. Despacho de producto en Terminal	Ejecuta el Procedimiento de Carga de Combustible en cada Compartimento de acuerdo a Guía de Remisión	Que el producto no sea despachado de acuerdo a la Guía de Remisión	Que el despacho sea efectuado de acuerdo a lo Planificado por el Coordinador de Terminal	2	2	4	MEDIO	Comprobar que el procedimiento de despacho	5.4	Coordinador de Terminal	Gerente de Distribución	Operativo	Ambiente de control	Conciliación	Diaria	Manual		Preventivo		1	2	BAJO	X	X	X	X		
10	Abastecimiento y Distribución de Combustibles	2.2. Descarga de Producto en Estación de Servicio	Ejecuta el procedimiento de Descarga de cada Compartimento a los Tanques de la EESS	Descarga de Combustible en Tanque Incorrecto	Cumplir con los lineamientos de descarga que aseguren la operación de la EESS	2	3	6	ALTO	Revisión y Cumplimiento del Proceso de Descarga Segura	5.5	Administrador de EESS	Gerente de Distribución	Operativo	Ambiente de control	Conciliación	Recurrente	Manual		Preventivo		2	2	BAJO	X	X	X	X		

Fuente: Información del Autor

Elaborado por: Autor

Una vez concluida la matriz de riesgo la cual incluye la valoración de los controles, se cuenta con el documento final de la implementación efectuada; esta matriz permite a la organización establecer los planes de acción que se debe ejecutar sobre los controles que no han sido aceptables de acuerdo a su valoración.

En el caso del proceso de abastecimiento y distribución de la Comercializadora, se ha ejecutado un plan de acción para el control 5.1 el cual fue inefectivo. Dicho plan de acción en su formato se adjunta dentro del anexo 1.12; en el mismo se establece varias actividades que conllevan a mejorar el diseño del control a través de su atributo. Una vez que las pruebas efectuadas han determinado una efectividad del control; las actividades a incluir dentro del proceso son:

1. El Reporte de Operatividad de EESS debe ser aprobado por la Jefatura de Mantenimiento y la Gerencia Comercial de RED de Estaciones de Servicio con el fin de contar con la revisión y verificación que todas las EESS no operativas estén reportadas.
2. El Cálculo de Volumen no vendido por no operación de Estaciones de Servicio debe ser aprobado por la Gerencia Comercial y Gerencia de Distribución antes del envío del Reporte de volumen adicional por referencia de Estaciones de Servicio a la ARCH.

Estas actividades incluidas al proceso determinan la inclusión de dos atributos adicionales dentro del test de evaluación los cuales se describen:

1. Verificar las firmas de Revisión y Aprobación de la Jefatura de Mantenimiento y la Gerencia Comercial de RED.
2. Verificar aprobación de volumen de la Gerencia de RED y de Distribución.

Capítulo Sexto

Conclusiones y Recomendaciones

6. Conclusiones y recomendaciones

La comercialización de combustibles constituye una de las actividades económicas estratégicas que brinda un servicio a todos los sectores de la economía. Esto genera una alta importancia y responsabilidad en las organizaciones privadas que se dedican a este servicio; así, la gestión de las comercializadoras dentro de la cadena de abastecimiento de combustibles a sus clientes en los sectores: automotor, aéreo, naviero, industria y camaronero debe garantizar el no desabastecimiento de combustibles.

La comercializadora a fin de efectuar el abastecimiento normal de combustibles líquidos debe cumplir a cabalidad con todos los procesos y requisitos establecidos en el contrato de abastecimiento que es firmado con la abastecedora EP Petroecuador.

Se ha identificado la ejecución empírica de los procesos por parte de la comercializadora, sin que exista una normalización, control y formalidad en el cumplimiento de las actividades, de la delegación de autoridad y de la gestión de riesgos, lo que implica falta de control, medición y mejoramiento continuo inclusive en la gestión de calidad del servicio prestado.

La remediación de los riesgos que maneja la comercializadora solo puede ser alcanzada con la implementación de un modelo de gestión de riesgos que permita administrarlos de forma eficiente; la presente investigación genera una metodología para la implementación de los principios de control interno, constituye un modelo de gestión que garantiza un conocimiento de los procesos y la determinación efectiva de las actividades claves que minimicen los riesgos operativos que incluyen.

La implementación de la metodología ha sido efectuada en el proceso más crítico de la comercializadora; el abastecimiento y despacho de combustibles, como resultado de su aplicación nos permite definir las actividades claves que maneja el proceso y define los controles que deben ser contemplados para su correcta ejecución a través de una matriz de riesgo.

La comercializadora con su implementación cuenta con información adecuada que le permite mantener una evaluación continua a sus procesos lo que desarrolla un mejoramiento continuo encaminado a garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.1. Recomendaciones

Constituye un paso fundamental en el crecimiento organizacional el desarrollar la cultura de gestión de los riesgos en las actividades y procesos implementados para alcanzar los objetivos enmarcados en la misión de la organización.

Para lograr una gestión aceptable en la administración de los riesgos institucionales, la alta dirección es el ente en la organización que tiene una participación activa fundamental, en ella se respalda la disponibilidad de los recursos técnicos, humanos y financieros que permitan ejecutar un proceso de implementación y administración del sistema.

La cultura de gestión al riesgo debe ser una política principal y que abarque a todos los entes de la organización cuyos miembros deben ser capacitados con el fin de cumplir las responsabilidades de su cargo de manera eficiente.

La Comercializadora no cuenta con un sistema de gestión de riesgos y por esta razón el desarrollo de esta metodología permite a la alta dirección contar con la base técnica que permita una implementación y administración efectiva y eficiente del sistema de gestión de riesgos.

La metodología es dinámica y puede ser aplicada a cada uno de los procesos que maneja la comercializadora, sin embargo es importante que se apliquen cada una de las fases establecidas en su orden con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la gestión de riesgos.

Capítulo Séptimo

Bibliografía

- Ambrossio, Maynor. *La auditoria Interna en la prevención de lavado de Dinero en una entidad bancaria fuera de plaza*. Tesis , Guatemala: Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1776.pdf, 2006.
- Basu, Chirantan. *ehowenespanol.com*. s.f. http://www.ehowenespanol.com/tipos-riesgos-auditoria-info_111580/ (último acceso: 25 de Mayo de 2016).
- COSO. «Control Interno – Marco Integrado Resumen Ejecutivo.» Resumen Ejecutivo, Madrid , 2013.
- Galaz Yamazaki, Ruiz Urquiza. «deloitte.» 2015. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf> (último acceso: 30 de 05 de 016).
- Grupo Romero. «Grupo Romero Perú.» *Reporte Anual*. Julio de 2015. [http://www.gruporomero.com.pe/static/2015-06/2015-06-02155918_1f3cfc0f-b0aa-474d-909f-379b2afa5e236f6448ad-74d8-4863-a870-9648d354264d5e9b7cd8-d629-4756-bb57-b4468b340d82File\\$pt\\$1.pdf](http://www.gruporomero.com.pe/static/2015-06/2015-06-02155918_1f3cfc0f-b0aa-474d-909f-379b2afa5e236f6448ad-74d8-4863-a870-9648d354264d5e9b7cd8-d629-4756-bb57-b4468b340d82Filept1.pdf).
- IAASB. «Normas Internacionales de Auditoria NIC 6 Sección 400.» s.f.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Normas Internacionales de Auditoria*. Mexico, 2006.
- Luis Fernando Agudelo Robón, Jorge Escobar Bolívar. *Gestión por Procesos*. Medellín: INCOTEC, 2007.
- Mantilla, Samuel Alberto. *Auditoría del Control Interno*. 3a. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012.
- Palma, Carlos. «¿Como construir una matriz de riesgo operativo?» De Carlos Palma, 630,631,632,633,634,635. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>, 2011.
- Rodriguez, Ivan. *Auditool.org*. 2014. <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual> (último acceso: 28 de 05 de 2016).

Sistemas Integrados de Gestión. *Sig web Sistemas integrados de Gestión* . s.f.
<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf> (último acceso: 28 de 05 de 2016).

Mantilla B, Samuel Alberto *Control Interno Informe Coso*. Bogotá. (2003).

Blanco L. Yanel *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral*. Bogotá, Ecoe Ediciones 2004

Ecuador, *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero*. Acuerdo 264. Ministerio de Recursos Naturales No Renovables. (2011)

Anexos

1.1 Test de Evaluación Control 5.1

Empresa:	<u>Comercializadora de Combustibles</u>	5.1
Proceso de Negocio:	<u>Comercialización de Combustibles</u>	
Objetivo:	<u>Que la asignación de Combustibles realizado por la ARCH permita cubrir la demanda de los Distribuidores</u>	
Control Clave:	<u>Revisión y Aprobación de los Reportes Mensuales de Despachos y Reporte de Volumen Referencial a la ARCH</u>	
Categoría de Control:	<u>Conciliación</u>	
Frecuencia:	<u>Mensual</u>	
Lugar de Evaluación:	<u>Quito</u>	
Tamaño de la Muestra:	<u>2 Meses</u>	
Automático o Manual:	<u>Manual</u>	
Dueño del Control:	<u>Javier Ponton</u>	
Posición Dueño del Control	<u>Coordinador de Terminal</u>	
Dueño del Proceso:	<u>Carlos Chavez</u>	
Posición Dueño del Proceso	<u>Gerente de Distribución y Logistica</u>	
Periodo de Evaluación:	<u>Enero a Marzo 2016</u>	
Fecha de Evaluación:	<u>Abril 23 2016</u>	
Documento(s) Fuente:	<u>Reporte Mensual de Despachos a EESS Reporte de EESS con Volumen Referencial</u>	
Documento de Salida:	<u>Conciliar los Reportes enviados a la ARCH</u>	
Actividades a Efectuar:	<u>Revisar Repore de Volumen Referencial</u>	

Pasos (Atributos)	Tamaño de la Muestra	1	2	3	Comentarios
		Enero	Marzo		
1. Verificar la Entrega de Reportes Mensuales a la ARCH		V	V		
2. Conciliar las Cifras de los Reportes enviados frente al Volumen Registrado en JDE		V	V		
3. Revisar el Reporte Mensual de Operatividad de EESS		X	V		Reporte de Enero no incluye No Operatividad EESS Los Alamos (Volumen 25 mil gls)
4. Revisar el cálculo de Volumen no Vendido por No Operatividad de EESS		V	X		Realizado el Re-cálculo de volumen no despachado se evidencia en el mes de Marzo que no se calculo volumen de EESS Cumbaya por su no operatividad de 2 días reportada.(Volumen 14 mil gls)
5.					
6.					

V = Atributo evaluado eficientemente
 X = Atributo no evaluado eficientemente, su excepción es descrita en el campo comentarios

Conclusión :
 Todos los atributos del Control han sido efectuados en su totalidad recabando la información para el susntento de la evaluación. Como resultado obtenemos que de la muestra analizada, dos atributos no han sido eficientes lo que ha generado un error en la información reportada a las Entidades en un total de 39 mil galones de combustible.

Certificación realizada por:	Verificación realizada por:
Nombre Javier Ponton	Nombre Carlos Chavez
Firma	Firma
Fecha: Abril 23 del 2016	Fecha Abril 30 del 2016

1.2 Test de Evaluación Control 5.2

Empresa:	Comercializadora de Combustibles	5.2
Proceso de Negocio:	Comercialización de Combustibles	
Objetivo:	La seguridad de la disponibilidad de Crédito para el Distribuidor	
Control Clave:	Revisión de aplicación diaria de Pagos de Clientes en JDE por parte de Cartera	
Categoría de Control:	Conciliación	
Frecuencia:	Diaria	
Lugar de Evaluación:	Quito	
Tamaño de la Muestra:	15 días del periodo de revisión	
Automático o Manual:	Manual	
Dueño del Control:	Galo Ordeñana	
Posición Dueño del Control	Jefe de Terminal	
Dueño del Proceso:	Carlos Chavez	
Posición Dueño del Proceso	Gerente de Distribución y Logística	
Periodo de Evaluación:	Enero a Marzo 2016	
Fecha de Evaluación:	Abril 23 2016	
Documento(s) Fuente:	Interfase Bancaria de Cobros Reporte de Valores Aplicados por Cliente	
Documento de Salida:	Conciliación	
Actividades a Efectuar:	Seleccionar la Muestra y proceder con la Revisión de la Aplicación de Cobros en JDE	

Pasos (Atributos)	Tamaño de la Muestra															Comentarios
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Verificar el envío de archivos por los Bancos en horario establecido	V	V	V	X	V	V	V	X	V	V	V	X	V	V	V	Archivos recibidos despues de la hora establecida.
2. Revisar el Reporte de Apliación de cobros emitido por Cartera	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
3. Revisar la liberación de Cartera con anterioridad a ejecutar la validación de Cobros	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
4.																
5.																
6.																

V = Atributo evaluado eficientemente
X = Atributo no evaluado eficientemente, su excepción es descrita en el campo comentarios

Conclusión :
Se concluye que la evaluación del control ha sido satisfactoria.

Certificación realizada por:	Verificación realizada por:
Nombre: Galo Ordeñana	Nombre Carlos Chavez
Firma	Firma
Fecha: 23 de abril del 2016	Fecha Abril 30 del 2016

1.3 Test de Evaluación Control 5.3

Empresa	Comercializadora de Combustibles	5.3
Proceso de Negocio:	Comercialización de Combustibles	
Objetivo:	Asegurar el despacho a todas las EESS de acuerdo al Volumen Disponible para el día	
Control Clave:	Revisión y Aprobación de Matriz de Despacho	
Categoría de Control:	Conciliación	
Frecuencia:	Diaria	
Lugar de Evaluación:	Terminales a Nivel Nacional	
Tamaño de la Muestra:	15 días del periodo de evaluación	
Automático o Manual:	Manual	
Dueño del Control:	Javier Ponton	
Posición Dueño del Control	Coordinador de Terminal	
Dueño del Proceso:	Carlos Chavez	
Posición Dueño del Proceso	Gerente de Distribución y Logística	
Periodo de Evaluación:	Enero a Marzo 2016	
Fecha de Evaluación:	Abril 23 2016	
Documento(s) Fuente:	Matriz de Despacho	
Documento de Salida:		
Actividades a Efectuar:	Movimientos de Inventario Índice de rotación por día	

Tamaño de la Muestra		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Comentarios
Pasos (Atributos)		5-ene	7-ene	10-ene	14-ene	19-ene	25-ene	1-feb	9-feb	18-feb	28-feb	10-mar	14-mar	21-mar	24-mar	28-mar	
1.	Verificar que la Matriz de Despacho este aprobada por el Jefe de Terminal	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
2.	Revisar si el volumen de la Matriz de Despacho totaliza con el volumen asignado para el día	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
3.	Revisar si todas las EESS que ingresaron Pedido y aplicaron en cupo de crédito fueron despachadas	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
4.	Verificar que la asignación de volumen fue realizada de acuerdo a la política de Inventarios Mínimos de EESS	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
5.																	
6.																	

V = Atributo evaluado eficientemente
X = Atributo no evaluado eficientemente, su excepción es descrita en el campo comentarios

Conclusión :
Se concluye que la evaluación del control ha sido satisfactoria.

Certificación realizada por:		Verificación realizada por:	
Nombre	Javier Ponton	Nombre	Carlos Chavez
Firma		Firma	
Fecha:	23 de abril 2016	Fecha	Abril 30 del 2016

1.4 Test de Evaluación Control 5.4

Empresa:	Comercializadora de Combustibles	5.4
Proceso de Negocio:	Comercialización de Combustibles	
Objetivo:	Que el despacho sea efectuado de acuerdo a lo Planificado por el Coordinador de Terminal	
Control Clave:	Asegurar que el proceso de Carga sea efectuado de acuerdo al procedimiento por parte del Conductor	
Categoría de Control:	Conciliación	
Frecuencia:	Recurrente	
Lugar de Evaluación:	Terminales a Nivel Nacional	
Tamaño de la Muestra:	30 muestras del período de evaluación	
Automático o Manual:	Manual	
Dueño del Control:	Javier Panton	
Posición Dueño del Control	Coordinador de Terminal	
Dueño del Proceso:	Carlos Chavez	
Posición Dueño del Proceso	Gerente de Distribución y Logística	
Periodo de Evaluación:	Enero a Marzo 2016	
Fecha de Evaluación:	Abril 23 2016	
Documento(s) Fuente:	Procedimiento de Descarga en Terminal	
Documento de Salida:		
Actividades a Efectuar:	Evaluar y Validar el procedimiento de carga verificado por el Conductor	

Pasos (Atributos)	Tamaño de la Muestra																														Comentarios	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1. Verificar si el Procedimiento de carga se encuentra firmado por Conductor	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
2. Comprobar volumen y número de compartimento de acuerdo a Guía de remisión	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
3.																																
4.																																
5.																																
6.																																

V = Atributo evaluado eficientemente
 X = Atributo no evaluado eficientemente, su excepción es descrita en el campo comentarios

Conclusión:
 La revisión de los atributos del control han sido satisfactorios

Certificación realizada por:		Verificación realizada por:	
Nombre	Javier Pavon	Nombre	Carlos Chavez
Firma		Firma	
Fecha:	23 de abril del 2016	Fecha	Abril 30 del 2016

1.5 Test de Evaluación Control 5.5

Empresa:	Comercializadora de Combustibles	5.5
Proceso de Negocio:	Comercialización de Combustibles	
Objetivo:	Cumplir con los lineamientos de descarga que aseguren la operación de la EESS	
Control Clave:	Revisión y Cumplimiento del Proceso de Descarga Segura	
Categoría de Control:	Conciliación	
Frecuencia:	Recurrente	
Lugar de Evaluación:	Estaciones de Servicio a Nivel Nacional dentro del periodo de	
Tamaño de la Muestra:	Manual	
Automático o Manual:	Javier Ponton	
Dueño del Control:	Coordinador de Terminal	
Posición Dueño del Control:	Carlos Chavez	
Posición Dueño del Proceso:	Gerente de Distribución y Logística	
Período de Evaluación:	Enero a Marzo 2016	
Fecha de Evaluación:	Abril 23 2016	
Documento(s) Fuente:	Reporte de Descarga Segura Reporte de Entrega Recepción	
Documento de Salida:		
Actividades a Efectuar:	Validación Manual de Responsabilidad en los Reportes Emitidos	

Tamaño de la Muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Comentarios	
Pasos (Atributos)	2-abr	4-abr	7-abr	9-abr	11-abr	13-abr	15-abr	17-abr	19-abr	21-abr	23-abr	25-abr	27-abr	29-abr	1-may	3-may	5-may	7-may	9-may	11-may	13-may	15-may	17-may	19-may	21-may	23-may	25-may	27-may	29-may	31-may		
1. El formulario de Descarga y de entrega recepción cuenta con firmas de responsabilidad (Administrador y Conductor)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		
2. Se evidencia la revisión de Producto por Compartimentos de carga antes de iniciar la Descarga	V	V	V	V	V	V	V	X	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		

V = Atributo evaluado eficientemente
X = Atributo no evaluado eficientemente, su excepción es descrita en el campo comentarios

Conclusión :
Se concluye que la evaluación del control ha sido satisfactoria y se evidencia incumplimientos en los Atributos

Certificación realizada por:	Verificación realizada por:
Nomb Javier Ponton	Nombre Carlos Chavez
Firma	Firma
Fecha 23 abril del 2016	Fecha Abril 30 del 2016

1.6 Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control

Certificación Trimestral Dueño del Control

1. Empresa: Comercializadora de Combustibles
2. Proceso / Sub-proceso: Disponibilidad y asignación de volumen por la ARCH
3. Número de Control: 5.1
4. Certificación para el Trimestre Terminado en: Marzo 31 del 2016
5. Dueño del Control: Javier Ponton
6. Dueño del Proceso: Carlos Chavez

Certifico que he revisado cada uno de los atributos especificados en el test de evaluación de control específico nombrado Basado en esta revisión concluyo:

- Certificación Completa.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación completa con Limitación.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. He sido responsable del control desde: _____. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación con Abstención.-** No puedo certificar que el control ha operado como se describe en el test de evaluación. A continuación detallo las razones: Los atributos establecidos han reflejado deficiencias en su cumplimiento que han ocasionado no recibir el volumen adecuado de combustible debido al incumplimiento de cálculos y de envío de información a las entidades de control.

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Control: Javier Ponton
Fecha: 23 de abril 2016

Reconocimiento Dueño del Proceso: Carlos Chavez
Fecha: 28 de abril 2016

1.7 Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control

Certificación Trimestral Dueño del Control

1. Empresa: **Comercializadora de Combustibles**
2. Proceso / Sub-proceso: **Consolidación de Pedidos**
3. Número de Control: **5.2**
4. Certificación para el Trimestre Terminado en: **Marzo 31 del 2016**
5. Dueño del Control: **Galo Ordeñana**
6. Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**

Certifico que he revisado cada uno de los atributos especificados en el test de evaluación de control específico nombrado Basado en esta revisión concluyo:

- Certificación Completa.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación completa con Limitación.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. He sido responsable del control desde: _____. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación con Abstención.-** No puedo certificar que el control ha operado como se describe en el test de evaluación. A continuación detallo las razones:

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Control: **Galo Ordeñana**
Fecha: **23 de abril 2016**

Reconocimiento Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**
Fecha: **28 de abril 2016**

1.8 Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control

Certificación Trimestral Dueño del Control

1. Empresa: **Comercializadora de Combustibles**
2. Proceso / Sub-proceso: **Consolidación de Pedidos**
3. Número de Control: **5.3**
4. Certificación para el Trimestre Terminado en: **Marzo 31 del 2016**
5. Dueño del Control: **Javier Ponton**
6. Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**

Certifico que he revisado cada uno de los atributos especificados en el test de evaluación de control específico nombrado Basado en esta revisión concluyo:

- Certificación Completa.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación completa con Limitación.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. He sido responsable del control desde: _____. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación con Abstención.-** No puedo certificar que el control ha operado como se describe en el test de evaluación. A continuación detallo las razones:

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Control: **Javier Ponton**
Fecha: **23 de abril 2016**

Reconocimiento Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**
Fecha: **30 de abril 2016**

1.9 Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control

Certificación Trimestral Dueño del Control

1. Empresa: **Comercializadora de Combustibles**
2. Proceso / Sub-proceso: **Despacho de Producto en Terminal**
3. Número de Control: **5.4**
4. Certificación para el Trimestre Terminado en: **Marzo 31 del 2016**
5. Dueño del Control: **Javier Ponton**
6. Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**

Certifico que he revisado cada uno de los atributos especificados en el test de evaluación de control específico nombrado Basado en esta revisión concluyo:

- Certificación Completa.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación completa con Limitación.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. He sido responsable del control desde: _____. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación con Abstención.-** No puedo certificar que el control ha operado como se describe en el test de evaluación. A continuación detallo las razones:

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Control: **Javier Ponton**
Fecha: **23 de abril 2016**

Reconocimiento Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**
Fecha: **30 de abril 2016**

1.10 Fichas Certificación Trimestral por Dueño de Control

Certificación Trimestral Dueño del Control

1. Empresa: **Comercializadora de Combustibles**
2. Proceso / Sub-proceso: **Despacho de Producto en Terminal**
3. Número de Control: **5.5**
4. Certificación para el Trimestre Terminado en: **Marzo 31 del 2016**
5. Dueño del Control: **Javier Ponton**
6. Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**

Certifico que he revisado cada uno de los atributos especificados en el test de evaluación de control específico nombrado Basado en esta revisión concluyo:

- Certificación Completa.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación completa con Limitación.-** Certifico que el control y todos sus atributos que han sido descritos en el Test de evaluación han operado al 100% en el período indicado. He sido responsable del control desde: _____. Mantengo toda la documentación necesaria para que un tercero independiente puede realizar su evaluación y verificar mi certificación.
- Certificación con Abstención.-** No puedo certificar que el control ha operado como se describe en el test de evaluación. A continuación detallo las razones:

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Control: **José Ponton**
Fecha: **23 de abril 2016**

Reconocimiento Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**
Fecha: **30 de abril 2016**

1.11 Ficha Certificación por Dueño de Proceso

Certificación Dueño del Proceso o Sub-Proceso

1. Empresa: [Comercializadora de Combustibles](#)
2. Certificación por el Trimestre terminado en: [Marzo 31 del 2016](#)
3. Proceso / Sub-proceso: [Comercialización de Combustibles](#)
4. Dueño del Proceso: [Carlos Chavez](#)

En mi calidad de Dueño del Proceso/Subproceso, Certifico que he examinado el proceso de documentación (narrativas, diagrama de proceso, matriz de control de riesgos y test de evaluación) establecidos para cada control. Adicionalmente, he desarrollado una revisión paso a paso de este proceso y de los atributos definidos para cada control.

Con base a esta revisión y otras revisiones (Certificación Dueño del Control o Verificaciones de evaluación de Terceros), llego a la siguiente conclusión una vez finalizado éste trimestre:

- a) **Efectividad General en el Diseño:** He evaluado que existen errores en el proceso de documentación (narrativas, diagrama de flujo, matriz de control de riesgos y test de evaluación). Un detalle de los controles con errores se presenta a continuación:

[Revisión y Aprobación de los Reportes Mensuales de Despachos y Reporte de Volumen Referencial a la ARCH](#)

- b) **Efectividad en Operación y Diseño de los Controles Claves:** He realizado la evaluación para cada uno de los controles determinados en éste proceso:

Lista de Controles	Evaluación Dueño del Control					Certificación Dueño del Proceso Completa, Parcial, Abstención	Resultados de Verificación ^(a)			Tipo ^(b) de Error en Control
	Tipo ^(a)				Tipo ^(a)		Dueño Control	Dueño Proceso	Independiente	
	1	2	3	4						
Revisión y Aprobación de los Reportes Mensuales de Despachos y Reporte de Volumen Referencial a la ARCH	P	P	P	P	D	Abstención	F	F		3
Revisión de aplicación diaria de Pagos de Clientes en JDE por parte de Cartera	P	P	P	P	D	Completa	P	P		
Revisión y Aprobación de Matriz de Despacho	P	P	P	P	D	Completa	P	P		
Asegurar que el proceso de Carga sea efectuado de acuerdo al procedimiento por parte del Conductor	P	P	P	P	D	Completa	P	P		
Cumplir con los lineamientos de descarga que aseguren la operación de la EESS	P	P	P	P	D	Completa	P	P		

- c) **Plan de Acción Correctiva:** Se detalla la acción correctiva para cada control inefectivo en el formato de Plan de acción adjunto a este documento.

Adicionalmente, aseguro que he leído y estoy de acuerdo con el Código de Responsabilidad Laboral el cual establece el compromiso como Colaborador de manejar mis responsabilidades asignadas con absoluta integridad. Adicionalmente entiendo que de no cumplir con lo indicado en el Código de Responsabilidad Laboral estaré sujeto a un causal de terminación de mi contrato.

Firma Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**
 Fecha: **Abril 30 del 2016**

Plan de Acción

1. Empresa: **Comercializadora de Combustibles**
2. Certificación para el trimestre terminado en: **Marzo 31 del 2016**
3. Proceso / Sub - proceso: **Comercialización de Combustibles / Disponibilidad y Asignación de Volumen por la ARCH**
4. Dueño del Proceso: **Carlos Chavez**

Problema: Explicación del error que requiere remediación:

Impacto en Aseveración(es): (Integridad, Existencia, Exactitud, Valuación, Obligación y Presentación.)

Valuación y Presentación

Tipo de Error:



Tipo 2S Tipo 3

Plan de Remediación para corregir el Control o Proceso:

Reporte de Operatividad de EESS debe ser aprobado por la Jefatura de Mantenimiento y la Gerencia Comercial de RED de Estaciones de Servicio con el fin de contar con la revisión y verificación que todas las EESS no operativas estén reportadas.

El Cálculo de Volumen no vendido por no operación de Estaciones de Servicio debe ser aprobado por la Gerencia Comercial y Gerencia de Distribución antes del envío del Reporte de volumen adicional por referencia de Estaciones de Servicio a la ARCH.

Responsabilidad: **Galo Ordeñana / Jefe de Terminal**

Fecha de Finalización: **Segundo Trimestre 2016**

Mitigación:

Dueño del Control: **Javier Ponton / Coordinador de Terminal**

Descripción del atributo definido para mitigar el no cumplimiento del control:
Verificar las firmas de Revisión y Aprobación de la Jefatura de Mantenimiento y la Gerencia Comercial de RED.

Verificar aprobación de cálculo de Volumen de la Gerencia de RED y Distribución.

Confirmar que el atributo definido ha sido evaluado:

SI

NO

Indicar el resultado del atributo definido para mitigar el control:

Efectivo

Inefectivo

Glosario de Términos

Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH).-

Entidad estatal encargada de la emisión de regulaciones y del control en la producción y comercialización de Petróleo y sus derivados.

Empresa Pública de Hidrocarburos (EP PETROECUADOR).-

Empresa proveedora de los combustibles líquidos derivados de hidrocarburos, necesarios para atender la demanda nacional, producidos en el país o importados, para lo cual cumplirá con las normas de calidad y cantidad establecidas por el INEN.

Comercializadora

Personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras autorizadas por el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, para ejercer las actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos.

Distribuidora

Personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras autorizadas a través de catastro emitido por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero por el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, para ejercer las actividades de venta al consumidor final en el sector automotor de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos a través de una estación de servicio.

Refinería

Son las plantas industriales en donde se procesa el petróleo para obtener sus derivados.

Terminales y Depósitos

Son instalaciones que cuentan con infraestructura que permite el almacenamiento de productos derivados del petróleo, el despacho de autotanques y, de los instrumentos necesarios para la medición de volúmenes.

Matriz de Control Riesgo.-

Matriz en la que se documentan los controles claves para permitir una comprensión detallada del procedimiento a seguir para su evaluación: lo que se hace, por quién, cuándo, con qué frecuencia, bajo la dirección de cuales políticas.

Fraude.-

Cualquier acto intencional cometido para asegurar una ganancia injusta o ilegal.

Dueño del control.-

El dueño o responsable funcional del control que ha sido asignado con la tarea de realizar las pruebas o testeos de los Controles.

Dueño del Proceso.-

Es la persona con la responsabilidad funcional para las actividades y controles que contiene un proceso o subproceso.