



“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CIERRE CONTABLE-FINANCIERO DE UNA EMPRESA MINERA SOBRE LA BASE DE COSO 2013 Y LA LEY SARBANES-OXLEY”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentado por

Sra. Ana Farro

Sra. Issi Paola Arteaga Cáceres

Sr. Jorge Salas

Asesor: Profesor Armando Villacorta

2019

Dedicatoria

Dedicamos esta investigación a todos los jóvenes profesionales que, como nosotros, luchan cada día por aprender nuevos saberes, esperamos aportar significativamente en vuestros métodos de aprendizaje continuo y ser referentes para la superación profesional de muchos.

Resumen ejecutivo

La empresa minera materia de estudio presenta demoras y reprocesos en el cierre contable-financiero debido a la alta concentración de actividades manuales¹ de control interno² implementadas en respuesta al cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley³ y el marco conceptual COSO 2013. Las demoras y reprocesos incrementan la posibilidad de errores contables en los reportes financieros, existiendo un mayor riesgo de incumplimiento por parte de la empresa minera materia de estudio con respecto a la L.SOX, la cual tiene como principal objetivo asegurar que los controles internos de información financiera reportados sean correctos en cuanto a su consistencia, exactitud e integridad.

El presente trabajo de investigación titulado “OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CIERRE CONTABLE-FINANCIERO DE UNA EMPRESA MINERA SOBRE LA BASE DE COSO 2013 Y LA LEY SARBANES-OXLEY”, tuvo como objetivo principal identificar y conocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI para presentar recomendaciones que aporten soluciones en la optimización del proceso de cierre contable-financiero.

Finalmente, con este trabajo de investigación concluimos que las principales causas que originaran las demoras y la alta CAM de CI son (1) la ausencia de una correcta implementación de controles internos manuales relacionados al reporte financiero, (2) la centralización de actividades de control⁴ operativas en el contador general, (3) las AC y reportes financieros no automatizados y (4) la ausencia de una correcta implementación del sistema de CI.

Las recomendaciones brindadas para la optimización del proceso del cierre-contable se encuentran detalladas en el Capítulo IV, numeral 4 del documento.

¹ Concentración de actividades manuales, en adelante: CAM.

² Control interno, en adelante: CI.

³ Ley Sarbanes Oxley, en adelante: L.SOX.

⁴ Actividades de control, en adelante: AC.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes.....	2
1.1 Información de la empresa.....	2
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Pregunta de investigación	3
4. Objetivo.....	3
5. Justificación.....	3
6. Limitaciones.....	3
7. Delimitaciones	3
Capítulo II. Marco conceptual.....	5
1. Tesis vinculadas al trabajo de investigación	5
2. Marco teórico.....	6
2.1 L.SOX.....	6
2.2 Marco de CI COSO 2013.....	8
3. Descripción del sector minero y de la empresa.....	9
3.1 Contexto del sector minero	9
3.2 Empresa.....	9
Capítulo III. Marco metodológico	10
1. Diseño de la metodología para la ejecución del trabajo.....	10
2. Conceptos claves y definición operacional.....	11
3. Definición del alcance de la investigación.....	12
4. Selección de la información.....	13
4.1 Verbales	13
4.2 Documentales.....	13
5. Análisis e interpretación de datos	13

Capítulo IV. Optimización del sistema de CI	14
1. Conocimiento general del proceso de cierre contable-financiero	14
1.1 Estructura Organizacional.....	14
1.2 Proceso de cierre contable-financiero	14
1.3 Composición del AC.....	16
1.4 Revisión de información relacionada el proceso de cierre contable-financiero.....	17
1.5 Deficiencias de la L.SOX 2017	17
2. Entrevistas con base en el marco del COSO 2013.....	17
2.1 Personal entrevistado	17
2.2 Resultado del Cuestionario COSO.....	18
3. Relevamiento del proceso de cierre contable-financiero	19
3.1 Personal entrevistado	19
3.2 Resultado del relevamiento del proceso.....	20
4. Presentación de planes de acción sugeridos.....	20
Conclusiones y recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	27
Anexos.....	28
Notas biográficas.....	53

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de Consistencia - MC.....	10
Tabla 2.	Ejecución del trabajo de campo por fases, actividades y resultados	11
Tabla 3.	Definición del alcance de la investigación, estructura.....	12
Tabla 4.	Deficiencias de la L.SOX 2017	17
Tabla 5.	Lista de personal clave	18
Tabla 6.	Cuestionario COSO 2013	18
Tabla 7.	Deficiencias del COSO 2013.....	19
Tabla 8.	Personal entrevistado.....	20
Tabla 9.	Deficiencias de diseño de la L.SOX.....	20
Tabla 10.	Planes de acción para el control de deficiencias del COSO 2013	20
Tabla 11.	Planes de acción para el control de deficiencias de la L.SOX 2018.....	21
Tabla 12.	Proceso de optimización de cierre contable	23

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Interrelación de secciones de la L.SOX.....	6
Gráfico 2.	Relación entre objetivos, componentes y organización.....	8
Gráfico 3.	Modernización del principio articulado de CI.....	8
Gráfico 4.	Producción del sector minero - Setiembre 2018.....	9
Gráfico 5.	Estructura organizacional	14
Gráfico 6.	Ejecución de cierre contable.....	15
Gráfico 7.	Elaboración de Estados Financieros (EE. FF.).....	15
Gráfico 8.	Organigrama - AC.	16

Índice de anexos

Anexo 1.	Deficiencias de la L.SOX 2017	28
Anexo 2.	Cuestionario COSO 2013	30
Anexo 3.	Deficiencias y oportunidades de mejora COSO 2013	61
Anexo 4.	Deficiencias y oportunidades de mejora L.SOX 2018	65
Anexo 5.	Seguimiento de planes de acción COSO 2013 al 30.03.2019	70
Anexo 6.	Seguimiento de planes de acción L.SOX al 30.03.2019.....	74

Introducción

El presente trabajo de investigación titulado “OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CIERRE CONTABLE-FINANCIERO DE UNA EMPRESA MINERA SOBRE LA BASE DE COSO 2013 Y LA LEY SARBANES-OXLEY”, tiene como objetivo principal identificar y conocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI en el proceso de cierre contable-financiero y en base a ello presentar una propuesta que permita aportar soluciones en la optimización de dicho proceso.

La estructura del trabajo de investigación se desarrolló en 4 capítulos. En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema, considerando la pregunta de investigación, el objetivo, la justificación, las limitaciones y las delimitaciones del trabajo de investigación. En el capítulo II, se presenta el marco conceptual, incluyendo las tesis vinculadas al trabajo de investigación, marco teórico y conceptual de la L.SOX y COSO 2013 y el contexto del sector minero y de la empresa. En el capítulo III, se plantea el marco metodológico: se diseña la metodología de la investigación, se definen los conceptos clave y se realiza el análisis e interpretación de datos para la construcción y validación del trabajo de investigación. En el capítulo IV, se desarrolla el trabajo de investigación, considerando el conocimiento general del proceso de cierre contable-financiero, la ejecución de las entrevistas en base al marco COSO 2013, el relevamiento del proceso de cierre contable-financiero y las recomendaciones para la optimización de dicho proceso. Finalmente, se exhiben las conclusiones y recomendaciones del presente documento.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

1.1 Información de la empresa

La empresa minera, es una compañía de producción polimetálica que cuenta con yacimientos epitermales⁵. El yacimiento, la planta de procesamiento y toda la infraestructura del proyecto que la empresa administra, se encuentran ubicados en el distrito minero de Caylloma, en la región de Arequipa.

La empresa es subsidiaria de una compañía canadiense y fue fundada en el Perú en el año 2005. Actualmente está autorizada a operar en la Mina Caylloma, hasta 1030 toneladas por día (tpd) de mineral. Sus principales productos son los concentrados de plomo, plata y zinc, los cuales son llevados semanalmente al puerto del Callao para su exportación.

De acuerdo con los requerimientos establecidos por la L.SOX, las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) así como sus subsidiarias, deben implementar dicha ley en la casa matriz y sus subsidiarias considerando para ello un análisis de materialidad sobre la base de su información financiera consolidada.

Bajo este escenario y con la finalidad de cotizar sus acciones en la NYSE, la casa matriz ubicada en Canadá implementó la L.SOX desde el año 2010, y en el año 2015 se produjo la incorporación de la subsidiaria de Perú dentro del alcance de implementación de dicha ley, como resultado del análisis de materialidad realizado por la división de finanzas de la casa matriz.

2. Planteamiento del problema

En respuesta al cumplimiento de la L.SOX y del marco conceptual COSO 2013, la gerencia observa que en la empresa minera existen demoras y reprocesos en el cierre contable-financiero debido a la alta CAM de CI. Asimismo, observa que existen errores en los reportes financieros preparados por parte del área contable para la revisión oportuna de la gerencia local. Todo ello ocasiona retrasos en la consolidación de reportes financieros a nivel de su casa matriz e incrementa la posibilidad de errores contables en ellos que, en caso de ser identificados por el regulador correspondiente, resultaría en sanciones o multas a la oficina corporativa.

⁵ Los yacimientos epitermales son aquellos en los que la mineralización ocurrió entre 1 y 2 km de profundidad desde la superficie terrestre y se depositó a partir de fluidos hidrotermales calientes.

3. Pregunta de investigación

Se plantea la siguiente pregunta de investigación, la cual será respondida en las “conclusiones del trabajo de investigación”:

¿De qué manera la alta CAM de CI y las demoras ocurridas en el proceso del cierre-contable pudieran impactar negativamente en el sistema de CI y generar un incumplimiento de la L.SOX y COSO 2013?

4. Objetivo

Identificar y conocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI para presentar una propuesta que permita aportar soluciones en la optimización del proceso de cierre contable.

5. Justificación

Es necesario identificar y conocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI del proceso de cierre contable-financiero y las deficiencias de CI para establecer medidas que permitan prevenirlas o reducirlas mediante controles adecuados y alineados con la L.SOX. Asimismo, lo mencionado llevará a establecer recomendaciones para la empresa minera que permita aportar soluciones en la optimización del proceso de cierre contable-financiero.

Es justificable optimizar el proceso de cierre considerando el marco COSO 2013 y la L.SOX con la finalidad de minimizar el riesgo de no cumplimiento de algún requerimiento de la L.SOX por parte de la empresa minera, puesto que esto podría impedir que la casa matriz cumpla con los requisitos que se le exige para cotizar en las bolsas de valores de Estados Unidos y pueda ser acreedora a penalidades impuestas por los reguladores correspondientes.

6. Limitaciones

Este presente documento no incluye:

- La evaluación de la efectividad de los controles relacionados con el reporte financiero.
- La evaluación del diseño y efectividad de los controles generales de tecnología de la información.
- La implementación de las recomendaciones.
- Uso de información estratégica de la compañía puesto que el acceso a ella fue restringido.

7. Delimitaciones

El presente documento considerará lo siguiente:

- Alcance: febrero 2018 a mayo de 2018.
- Proceso: cierre contable-financiero.
- Marco conceptual: CI (COSO 2013).
- Marco regulatorio: L.SOX.

Capítulo II. Marco conceptual

1. Tesis vinculadas al trabajo de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se consideraron como guía de referencia la tesis de Espínola y Urbina (2015) y el trabajo de investigación de Huamali y Ricaldi (2016) que tuvieron como base, para cumplir su objetivo de investigación, el marco conceptual de CI COSO 2013 y el marco regulatorio de la L.SOX, respectivamente:

Espínola Arteaga, John Erick y Urbina Lozada, Guadalupe (2015). *Fortalecimiento del control interno en la entidad financiera IFB con base en la Metodología COSO-2013*.

Objetivo general. Plantear lineamientos para la adaptación del Sistema CI sobre la base de COSO 2013 en una entidad educativa.

Conclusiones de la investigación. Se concluyó que es necesario realizar la priorización de los planes de acción identificados para fortalecer la efectividad del funcionamiento del control interno, ya que los recursos financieros y humanos de la entidad han sido registrados en el presupuesto del presente año. De aceptarse los planes de acción y su respectiva priorización, se requiere tener en cuenta la “Hoja de Ruta”, la cual organiza el tiempo y establece las actividades a realizar de forma secuencial, considerando las dependencias entre ellas, para alcanzar el objetivo principal, que es fortalecer el Sistema de Control Interno. Es importante mencionar, que los planes de acción propuestos a la Alta Dirección afectan a más de un componente, de forma directa o indirecta, generando que los cinco componentes funcionen en conjunto de forma integrada, reduciendo a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar los objetivos de la entidad. Finalmente, el análisis de viabilidad realizado, como un aspecto importante sobre la base de las horas-hombre presupuestadas para la implementación de los planes de acción, indican que se irá fortaleciendo a corto, mediano y largo plazo, progresivamente y siempre y cuando la Alta Dirección disponga de recursos suficientes para el desarrollo del proyecto y, a su vez, transmita a la organización, en todos los niveles, la importancia del CI para alcanzar sus objetivos.

Huamali Cabello, Rossi Gilda y Ricaldi Chupan, Edith Noemí (2016). *Implementación de control interno según la Ley Sarbanes-Oxley sección 404 y su efecto en la gestión financiera de la compañía americana de multiservicios del Perú S.A. 2014*.

Objetivo general. Determinar los efectos de la implementación de controles internos, según la Ley Sarbanes-Oxley Sección 404, en la gestión financiera de la Compañía Americana de Multiservicios del Perú S.A.

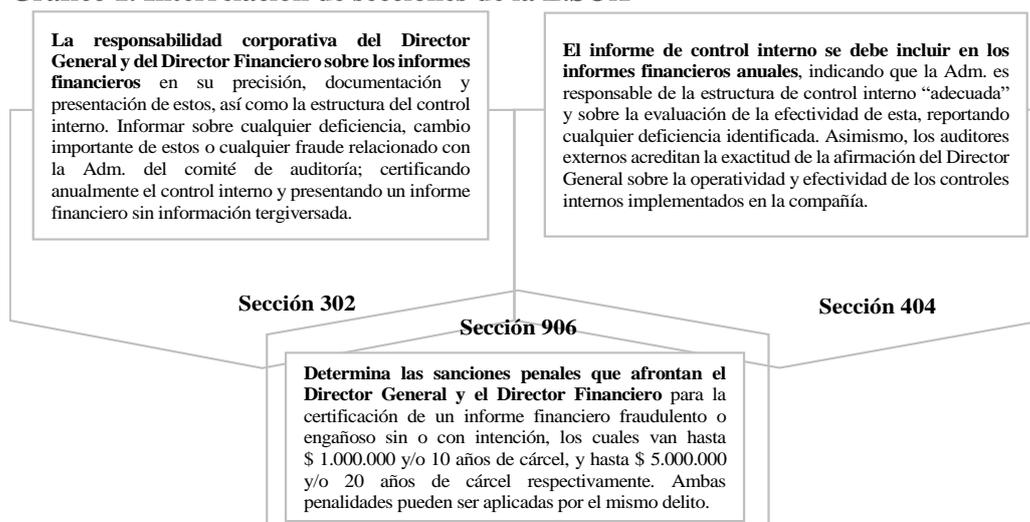
Conclusiones de la investigación. 1. Una correcta implementación de los controles internos, según la Ley Sarbanes-Oxley Sección 404, posibilita una gestión financiera eficiente en la Compañía Americana de Multiservicios del Perú S.A.; consecuentemente, brinda un servicio eficiente y de calidad. 2. El control interno bajo los lineamientos de la Ley Sarbanes-Oxley Sección 404 tiene una influencia efectiva y fiable en todos los procesos corporativos en la gestión financiera de la Compañía Americana de Multiservicios del Perú S.A., permitiendo de esa manera el desarrollo y estabilidad institucional. 3. La influencia de los reglamentos y normas de la Ley Sarbanes-Oxley Sección 404 en la Compañía Americana de Multiservicios del Perú S.A., hace que utilicen estrategias para maximizar los niveles de rentabilidad, mejorando la situación empresarial. 4. La aplicación del instrumento de investigación (encuesta), dio resultados positivos y al tabular las respuestas de los encuestados, estos manifiestan que la implementación de los controles internos según la Ley Sarbanes-Oxley Sección 404 es efectiva para la gestión financiera de la empresa.

2. Marco teórico

2.1 L.SOX

La L.SOX se publicó en el año 2002 en EE. UU. con la finalidad de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando la alteración dudosa en la valorización de las acciones. Su finalidad es prevenir los fraudes corporativos y contables, así como el riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Esta Ley aplica a todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE), incluyendo a sus subsidiarias (Quiceno 2014). Las secciones más importantes de L.SOX relacionadas con el presente trabajo de investigación son:

Gráfico 1. Interrelación de secciones de la L.SOX



Fuente: Delzo (2013: 5).
 (Sarbanes-Oxley: Sección 302, 2002).
 (Sarbanes-Oxley: Sección 404, 2002).
 (Sarbanes-Oxley: Sección 906, 2002).

Publicación: AS 2201 - AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA INTEGRADA CON UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS. PCAOB (2017).

Resumen. El Consejo de Supervisión Contable de la Empresa Pública (“PCAOB”, por sus siglas en inglés) emite normas de auditoría para que las firmas auditoras cumplan su objetivo de evaluación de una auditoría integrada, siendo la principal norma relacionada con nuestro trabajo de investigación la AS 2201. Esta norma, que fue actualizada el 15 de diciembre 2017 (antes la AS 5), sirve como guía para realizar la auditoría de control interno sobre la información financiera integrada con una auditoría de estados financieros, haciendo referencia a la planificación de la auditoría, evaluación de riesgos (ER), controles a nivel de entidad, controles de pruebas (diseño vs. efectividad operativa), evaluación de debilidades y deficiencias, y emisión del informe final con la opinión del auditor.

Publicación: LA PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DEL PERSONAL ALERTA N° 11: CONSIDERACIONES PARA LAS AUDITORÍAS DE CONTROL INTERNO SOBRE INFORMES FINANCIEROS. PCAOB (2013).

Resumen. La Alerta 11 emitida por el PCAOB cita las deficiencias más frecuentes e importantes identificadas como resultado de haber supervisado los informes de auditoría externa. Las consideraciones de la Alerta 11 que se encuentran relacionadas con nuestro trabajo de investigación son:

- Controles de revisión de la administración⁶ (CRA): Son verificaciones que involucran a un miembro de la gerencia u otro empleado, se revisa la información contenida en ciertos documentos, informes o cualquier otra información emitida por la entidad donde evalúe alguna decisión que impacte en los estados financieros. Estos controles están diseñados para revisar los estados financieros, saldos de cuentas, estimados, reconciliaciones u otros para obtener seguridad sobre:
 - Integridad y exactitud.
 - Adecuado reconocimiento contable.
 - Identificación de potenciales errores o inexactitudes.
 - Efectividad de otros controles.
- Información generada de los sistemas: son revisiones realizadas por el dueño del control para validar la integridad y exactitud de la información generada desde un sistema de información. (PCAOB 2013).

⁶ Administración, de ahora en adelante: Adm.

2.2 Marco de CI COSO 2013

El Marco de CI COSO 2013, corresponde a una actualización de su primera versión emitida por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, conocido como COSO, en el año 1992, en Estados Unidos.

La actualización formaliza los conceptos fundamentales del CI en 17 principios básicos asociados a cada componente y que evidencian claridad al usuario para el diseño e implementación de un sistema de CI efectivo (COSO 2013).

Gráfico 2. Relación entre objetivos, componentes y organización



Fuente: COSO (2013: 7). Control Interno-Marco Integrado.

La asociación de los cinco (5) componentes con los diecisiete (17) principios del marco se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Modernización del principio articulado de CI

Entorno de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Ejercitar la Supervisión de manera responsable. 3. Establece estructura, autoridad, y responsabilidad. 4. Demuestra compromiso para la competencia. 5. Esfuerzo de responsabilidad para rendición de cuentas.
Evaluación de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Definir objetivos adecuados. 7. Identifica y analiza los riesgos. 8. Evalúa el riesgo de fraude. 9. Identifica y analiza cambios significativos.
Actividades de Control	<ol style="list-style-type: none"> 10. Selecciona e implementa actividades de control. 11. Selecciona e implementa actividades generales sobre tecnología. 12. Despliega políticas y procedimientos.
Información & Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 13. Usar información relevante. 14. Comunicar internamente. 15. Comunicar externamente.
Monitoreo	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realizar evaluaciones continuas y/o independientes. 17. Evalúa y comunica deficiencias.

Fuente: COSO (2013). Control Interno-Marco Integrado.

3. Descripción del sector minero y de la empresa

3.1 Contexto del sector minero

Durante el año 2017, la producción de plata, plomo y zinc en el Perú presentó las siguientes variaciones con respecto al año 2016: -1,6% (plata), -2,4% (plomo) y +10,1 (zinc). En términos de toneladas (TN), la producción del año 2017 ascendió a: 4304 TN de plata, 307 TN de plomo y 1473 TN de zinc.

Al cierre de setiembre de 2018, la tendencia del año 2017 no varió, siendo la producción de zinc la única que registró un incremento de 3,9%.

Gráfico 4. Producción del sector minero – Setiembre 2018

MINERALES	PLATA (KGF)	PLOMO (TMF)	ZINC (TMF)
SETIEMBRE 2018	351.319.300,00	24.619.203,00	120.075.003,00
VAR % SET. 2018/2017	-6,90%	-5,40%	-11,40%
VAR % ACUM. SET. 2018/2017	-4,60%	-6,30%	3,90%

*TMF = Tonelada Métrica de Contenido Fino.

**KgF = Kilogramo Fino.

Fuente: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2018).

3.2 Empresa

La empresa minera fue constituida en el año 2005 en Lima, Perú, como subsidiaria de una corporación canadiense con participación en el mercado de capitales en la bolsa de Toronto (TSX) y de Nueva York (NYSE). En ese mismo año, inicia sus operaciones productivas en el distrito minero de Caylloma, ubicado en la región de Arequipa, Perú.

La compañía posee un complejo minero polimetálico que produce concentrados de plata, plomo y zinc. Además, cuenta con el puerto de embarque del Callao para la exportación de su producción. Actualmente, la mina mantiene una producción de 1030 toneladas por día.

Capítulo III. Marco metodológico

1. Diseño de la metodología para la ejecución del trabajo

La ejecución del presente trabajo de investigación se diseñó en 3 etapas:

En la primera etapa (de planificación), se recaba toda la información disponible de la empresa sobre el proceso de cierre contable-financiero, respecto a su estructura organizativa y las deficiencias de Control Interno (CI) y SOX (L.SOX) al cierre del año 2017. Asimismo, se identifica el personal clave para las entrevistas y se diseña el cronograma de reuniones para la ejecución del trabajo de investigación.

Tabla 1. Matriz de Consistencia - MC

Problema general	Objetivo general	Pronóstico	Conceptos clave	Metodología
¿De qué manera la alta CAM de CI y las demoras ocurridas en el proceso del cierre-contable pudieran impactar negativamente en el sistema de CI y generar un incumplimiento de la L.SOX y COSO 2013?	Identificar y conocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI para presentar una propuesta que permita aportar soluciones en la optimización del proceso de cierre contable.	No identificar y desconocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI impediría presentar propuestas que permita aportar soluciones en la optimización del proceso de cierre contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto CLAVE FENÓMENO (CCF): Demoras ocurridas en el proceso del cierre-contable. • Concepto CLAVE CAUSA (CCC): CAM de CI. • Concepto LIGADO EFECTO (CLE1): Falla del sistema de CI. • Concepto LIGADO EFECTO (CLE2): Incumplimiento de la L.SOX y COSO 2013. 	Enfoque metodológico cualitativo, correlacional, explicativo y transversal

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la segunda etapa (ejecución), se aplica el cuestionario de CI al personal clave, el relevamiento del proceso de cierre contable-financiero y se identifican deficiencias de CI en el proceso en mención.

En la tercera etapa (de cierre), se diseñan las conclusiones y se presentan las recomendaciones orientadas a la optimización del sistema de CI en el proceso de cierre contable-financiero.

Las etapas del plan de trabajo de investigación se observan en la tabla 2.

Tabla 2. Ejecución del trabajo de campo por fases, actividades y resultados

ETAPAS	1	2	3
	Planificación	Ejecución	Cierre
ACTIVIDADES	1.1 Conocimiento de la situación actual del proceso de cierre contable-financiero.	2.1 Ejecución del cuestionario COSO 2013 al personal clave identificado.	
	1.2 Investigación sobre la compañía.	2.2 Entrevista con el personal clave del proceso de cierre contable-financiero.	
ACTIVIDADES	1.3 Revisión de políticas, procedimientos, narrativas y matrices L.SOX del proceso de cierre contable-financiero.	2.3 Análisis de respuestas del cuestionario COSO 2013 y de las entrevistas al personal clave del proceso de cierre contable-financiero.	3.1 Presentación de conclusiones y recomendaciones identificadas al cliente.
	1.4 Revisión de las deficiencias de auditoría L.SOX 2017.	2.4 Elaboración de resumen de deficiencias y oportunidades de mejora.	
	1.5 Identificación del personal clave para las entrevistas.	2.5 Elaboración de recomendaciones y conclusiones	
RESULTADOS	1.1 Estructura del área de Contabilidad.	2.1 Respuestas al cuestionario del marco COSO 2013.	
	1.2 Flujo del proceso de cierre contable-financiero.	2.2 Resumen de análisis a las respuestas del Cuestionario COSO 2013.	3.1 Presentación de conclusiones y recomendaciones identificadas al cliente.
	1.3 Personal clave para las entrevistas.	2.3 Resumen de deficiencias y oportunidades de mejora	
		2.4 Resumen de recomendaciones y conclusiones	

Fuente: Elaboración propia 2019.

El desarrollo de todas las actividades es presentado en el Capítulo IV “Optimización del Sistema de CI”.

2. Conceptos claves y definición operacional

Pronóstico (hipótesis): No identificar y desconocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI impediría presentar propuestas que permita aportar soluciones en la optimización del proceso de cierre contable.

- Concepto CLAVE FENÓMENO (CCF): Demoras ocurridas en el proceso del cierre-contable.
- Concepto CLAVE CAUSA (CCC): CAM de CI.
- Concepto LIGADO EFECTO (CLE1): Error en el sistema de CI.
- Concepto LIGADO EFECTO (CLE2): Incumplimiento de la L.SOX - COSO 2013.

3. Definición del alcance de la investigación

El enfoque metodológico de la presente investigación es fundamentalmente cualitativo –identifica un fenómeno inusual que está afectando a un determinado grupo de personas dentro de un contexto empresarial y social–, correlacional –identifica y devela la interrelación, del fenómeno observado, con otros que están subyacentes–, explicativa –deduce la base causal del fenómeno para incidir en esta y solucionar el problema–, y transversal –observa la variable minuciosamente y es analizada en un determinado periodo de tiempo–.

El presente trabajo de investigación culminaría con la **propuesta** de un sistema innovador de CI sobre la base del marco COSO 2013 y la L.SOX.

Tabla 3. Definición del alcance de la investigación, estructura

Investigación	Alcance	Valor
El área de Finanzas de una compañía minera en relación con el proceso de cierre contable, sucursal en el Perú con casa matriz en el exterior.	DESCRIPTIVO	Se busca especificar los perfiles de personas que pertenecen al área de Finanzas en relación con el proceso de cierre contable para conocer la estructura organizativa y la interacción de las funciones y responsabilidades ⁷ del personal. Asimismo, se busca identificar los tipos y distribución de los controles que responden al cumplimiento de la L.SOX implementadas y observadas en las auditorías externas previas al trabajo de investigación.
Aumento de controles en respuesta al cumplimiento de la L.SOX y presentación inexacta de información para revisión por parte del personal responsable provoca demoras y reprocesos en el cierre contable.	CORRELACIONAL	Se buscar evaluar si las causas se encuentran asociados con las demoras y reprocesos en el cierre contable.
Aumento de controles en respuesta al cumplimiento de la L.SOX y presentación inexacta de información para revisión por parte del personal responsable afecte en la presentación oportuna de los reportes financieros a la oficina corporativa y que esta sea acreedora a penalidades impuestas por los reguladores correspondientes.	EXPLICATIVO	Se pretende determina si las causas identificadas provocan o no la presentación oportuna de los reportes financieros a la oficina corporativa y que esta sea acreedora a penalidades impuestas por los reguladores correspondientes.

Fuente: Elaboración propia 2019.

⁷ Funciones y responsabilidades, de ahora en adelante: FyR.

4. Selección de la información

4.1 Verbales

Como parte de la metodología, se utilizarán, según sea el caso, entrevistas, encuestas y cuestionarios individuales al personal clave del proceso de cierre contable-financiero para obtener un entendimiento del proceso e identificar las causas y efectos del problema a investigar.

4.2 Documentales

Como parte de la metodología, la revisión de los documentos de la L.SOX (narrativas y matrices de riesgos y controles) de la compañía y la casuística pertinente, como tesis, revistas y publicaciones, que serán el punto referencial que ayudará a la investigación a validar y demostrar la pertinencia del planteamiento teórico que presentamos.

5. Análisis e interpretación de datos

Para el análisis y la interpretación de los datos se empleará el cuestionario de COSO 2013 debidamente llenado y los documentos de la L.SOX de la compañía, como herramientas fundamentales que ayudarán a plantear una propuesta de solución del problema identificado.

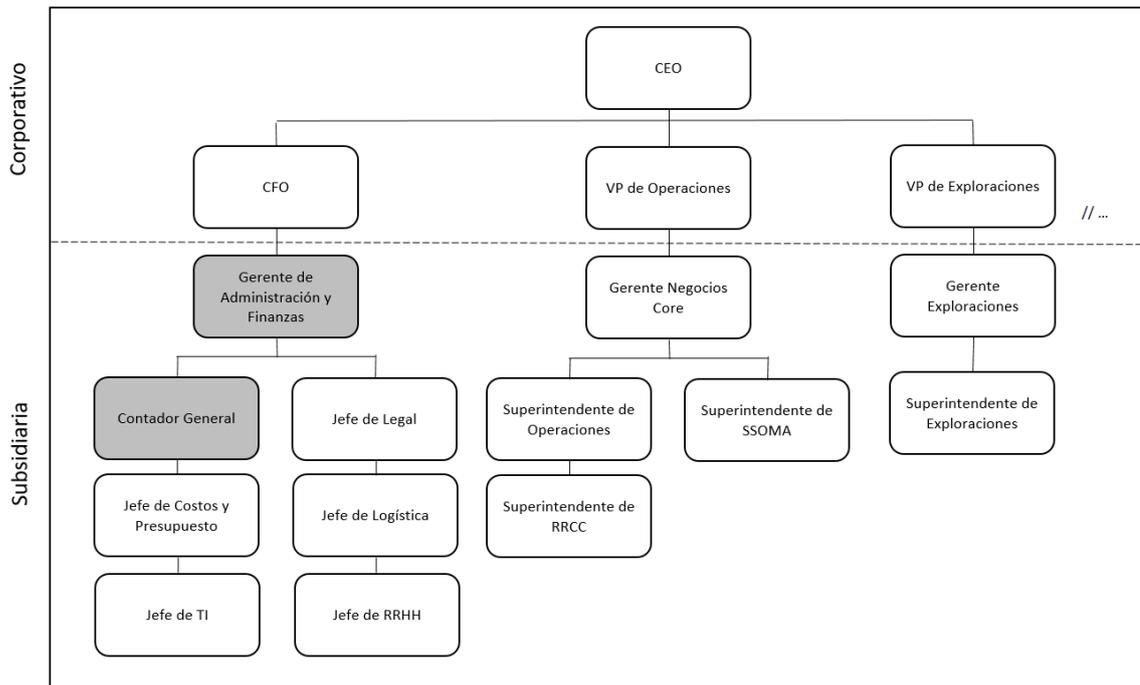
Capítulo IV. Optimización del sistema de CI

1. Conocimiento general del proceso de cierre contable-financiero

1.1 Estructura Organizacional

Si bien, para efectos del presente trabajo nos enfocaremos en el proceso de cierre contable financiero de manera informativa presentamos la estructura organizacional de la compañía la cual obedece a una estructura matricial:

Gráfico 5. Estructura Organizacional

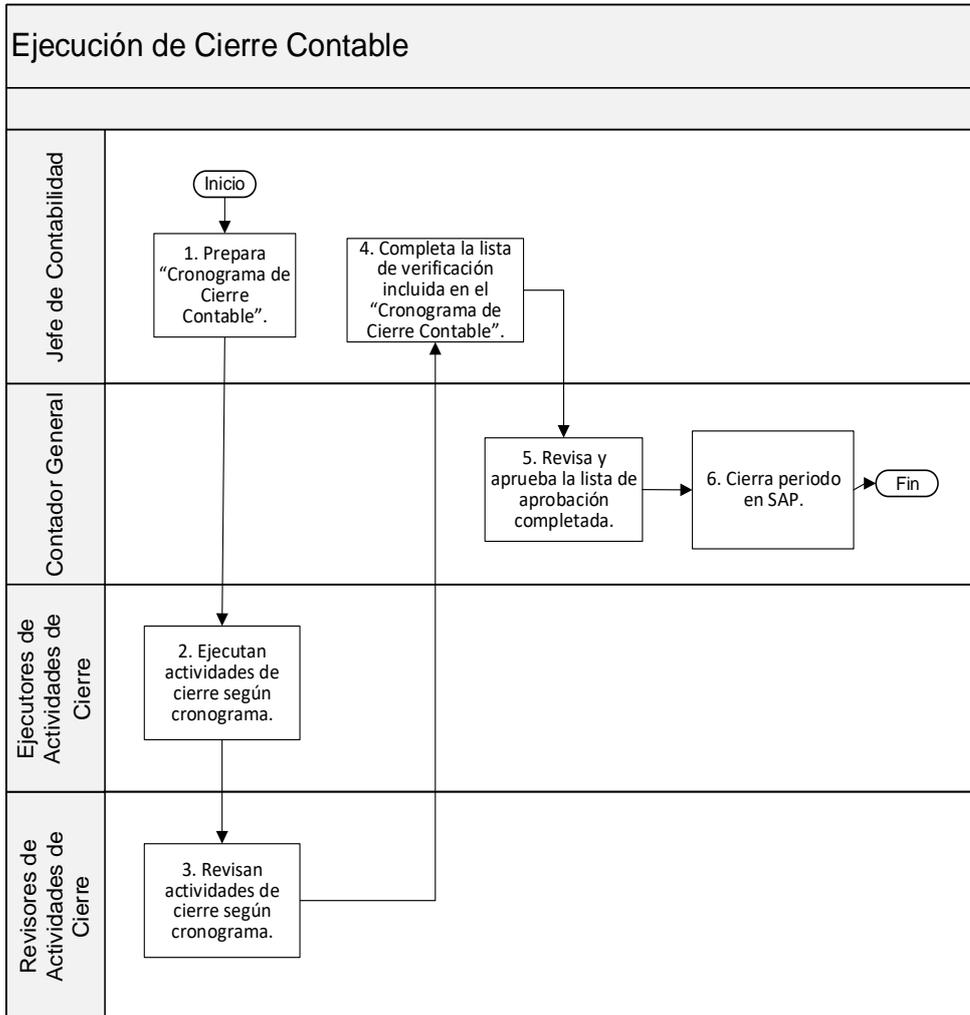


Fuente: Elaboración propia 2019.

1.2 Proceso de cierre contable-financiero

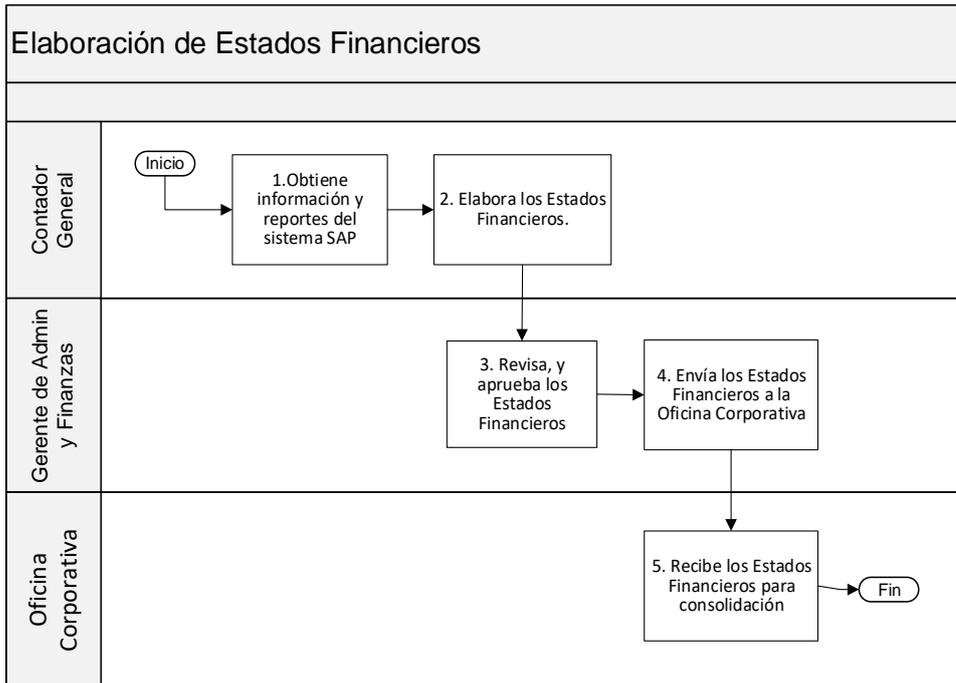
La elaboración de los estados financieros (EE. FF.) para su presentación a la oficina corporativa se realiza mensualmente. Este proceso inicia con el envío de un cronograma de actividades de cierre por parte del área Contable, a toda la compañía. Realizada todas las actividades de cierre por cada uno de los responsables, los EE. FF. son elaborados por el contador general para revisión y aprobación del gerente de Administración y Finanzas, previo a su envío a la oficina corporativa. El proceso de cierre contable-financiero incluye los siguientes subprocesos:

Gráfico 6. Ejecución de cierre contable



Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 7. Elaboración de estados financieros (EE. FF.)

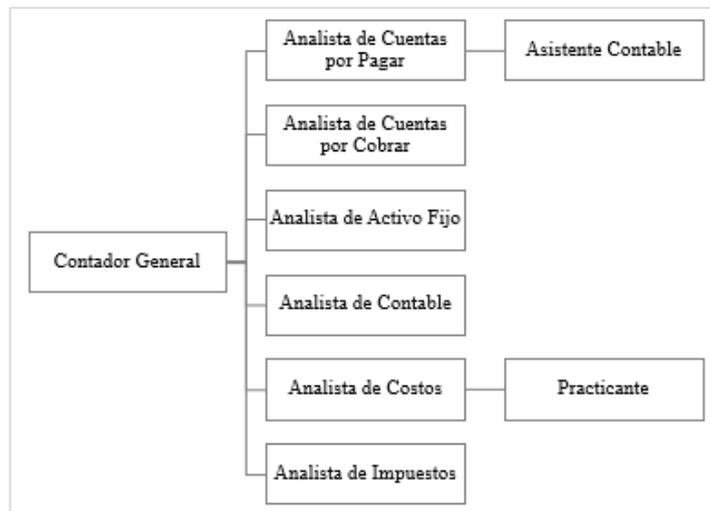


Fuente: Elaboración propia 2019.

1.3 Composición del AC

El área responsable del proceso de cierre contable-financiero es Contabilidad, compuesta por 9 personas de la siguiente manera: 1 Contador General, 6 Analistas, 1 Asistente y 1 Practicante.

Gráfico 8. Organigrama – AC



Fuente: Elaboración propia 2019.

1.4 Revisión de información relacionada al proceso de cierre contable-financiero

Como parte de nuestro conocimiento general del proceso tomamos lectura de las políticas y procedimientos internos, así como de la información L.SOX 2017 (narrativas y matrices) relacionados con el proceso de cierre contable-financiero y proporcionado por la Gerencia de Adm. y Finanzas.

1.5 Deficiencias de la L.SOX 2017

De acuerdo con la información proporcionada por la Gerencia de Adm. y Finanzas, el CI de la compañía minera anónima, al cierre del año 2017, fue calificado por los auditores externos como inefectivo, debido a una (1) deficiencia material relacionada con la inadecuada asignación accesos y segregación de funciones en el sistema contable de la compañía. Las deficiencias de la L.SOX relacionadas al proceso de cierre contable-financiero, fueron seis (6) las cuales se detallan a continuación:

Tabla 4. Deficiencias de la L.SOX 2017

Título de la deficiencia	Evaluación de la deficiencia
1. Conflicto de segregación de funciones producto de la inadecuada asignación de actividades al personal de contabilidad en el sistema.	Material
2. La presentación y revisión de las contingencias legales no se realizan con base en los criterios establecidos en la “NIC 37 contingencias”.	Significativa
3. 11 periodos contables cerrados fueron reabiertos por el contador general sin contar con la autorización previa del contralor corporativo.	Significativa
4. Las conciliaciones de cuentas contables (análisis) no evidencian una revisión por parte de una persona independiente a los analistas contables.	De control
5. No se evidencia una validación independiente al contador general, que asegure que la creación, modificación y/o bloqueo de cuentas contables en el sistema SAP realizada por él, haya sido de acuerdo con lo aprobado por el contralor corporativo vía correo electrónico.	De control
6. Gastos relacionados a viajes y caja chica registrados en la contabilidad mediante asientos de diario.	De control

Nota. Detalle de deficiencias L.SOX 2017: Anexo 1.

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

2. Entrevistas basadas en el marco del COSO 2013

2.1 Personal entrevistado

La selección del personal clave para el desarrollo del cuestionario COSO 2013 tuvo como resultado la siguiente lista de directivos relacionados con el proceso de cierre contable-financiero.

Tabla 5. Lista de personal clave

Personal clave del proceso contable - financiero
1. Contador general.
2. Gerente de Administración y Finanzas.
3. Gerente de Tecnología de la Información.
4. Gerente de Recursos Humanos.

Encuesta realizada.

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

2.2 Resultado del cuestionario COSO

Con la finalidad de identificar mejoras de CI en el área de Contabilidad se elaboró un cuestionario tomando como base los diecisiete (17) principios del marco COSO 2013, con excepción de los principios 1 y 2.

Sobre la base de la evaluación de cada principio de COSO 2013 el resultado por componente es como sigue:

Tabla 6. Cuestionario COSO 2013

Componente	Principio	Resultado
Entorno de control	1. Se compromete con la integridad y los valores éticos	No aplica
	2. Ejerce su responsabilidad de supervisión	No aplica
	3. Establece la estructura, los niveles de autorización y las responsabilidades adecuadas	No presente
	4. Se compromete con la competencia profesional	Presente
	5. Obliga a rendir cuentas	Presente
Evaluación de riesgos ⁸	6. Selecciona objetivos adecuados	No presente
	7. Identifica y analiza los RGS	Presente
	8. Evalúa el riesgo de fraude	Presente
	9. Identifica y analiza los cambios significativos	Presente
AC	10. Selecciona y desarrolla ⁹ AC	No presente
	11. SyD controles generales de tecnología	Presente
	12. Se despliegan a través de políticas y procedimientos	No presente
Información y comunicación ¹⁰	13. Emplea información relevante	Presente
	14. Comunica la información internamente	No presente
	15. Se comunica con el exterior	Presente
Actividades de supervisión	16. Realiza evaluaciones continuar y/o puntuales	No presente
	17. Evalúa y comunica las deficiencias	Presente

Nota. Detalle de cuestionario COSO 2013: Anexo 2.

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

⁸ Evaluación de riesgos, en adelante ER.

⁹ Selecciona y desarrolla, en adelante: SyD.

¹⁰ De ahora en adelante: IC.

Como resultado de la encuesta al personal clave identificamos seis (6) deficiencias de CI sobre la base del marco del COSO 2013.

Tabla 7. Deficiencias del COSO 2013

Principios	Título de la deficiencia
Principio 3	1. El área contable no cuenta con una estructura y líneas de reporte apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos.
Principio 6	2. Los objetivos operativos y de reporte del área contable no se encuentran clara ni formalmente definidos.
Principio 10	3. La totalidad de AC diseñadas para mitigar los RGS en el proceso de cierre contable-financiero son manuales.
Principio 12	4. Los procedimientos contables no se encuentran documentados en su totalidad.
Principio 14	5. Los objetivos y responsabilidades de CI no son comunicados a todas las áreas de la Compañía.
Principio 16	6. El personal responsable de las evaluaciones continuas carece de formación y experiencia adecuada en torno a CI y L.SOX.

Nota. Detalle de deficiencias y oportunidades de mejora COSO 2013: Anexo 3.
Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

3. Relevamiento del proceso de cierre contable-financiero

3.1 Personal entrevistado

Con el objetivo de identificar oportunidades de mejora relacionadas con demoras y deficiencias de la L.SOX del proceso de cierre contable-financiero, relevamos el proceso mediante entrevistas realizadas al personal clave identificado.

Tabla 8. Personal entrevistado

Personal entrevistado
1. Gerente de Administración y Finanzas
2. Contador general
3. Analista de cuentas por pagar
4. Analista de cuentas por cobrar
5. Analista de activo fijo
6. Analista contable
7. Analista de costos
8. Analista de impuestos

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

3.2 Resultado del relevamiento del proceso

Como resultado de nuestro relevamiento del proceso identificamos tres (3) deficiencias relacionadas con el CI de reporte financiero de la L.SOX:

Tabla 9. Deficiencias de diseño de la L.SOX

Título de la deficiencia de la L.SOX
1. Los controles que utilizan “información producida por la entidad (del sistema o reportes manuales)” para su ejecución, no consideran como parte del diseño, actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información.
2. El control de revisión de los EE. FF. (categorizados como “control revisado por la Adm.”) no considera como parte de su diseño, los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas, ni las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor.
3. Ausencia de un control de detección relacionado a la revisión y mantenimiento periódico del maestro de cuentas contables.

Nota. Detalle de Deficiencias y Oportunidades de Mejora L.SOX 2018 en el Anexo 4.
Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

4. Presentación de planes de acción sugeridos

En la siguiente tabla presentamos a modo de recomendación algunos mecanismos de control para solucionar o evitar las deficiencias identificadas durante las entrevistas del COSO 2013 y durante el relevamiento del proceso de cierre contable-financiero sobre la base de la L.SOX:

Tabla 10. Planes de acción para el control de deficiencias¹¹ del COSO 2013

Clasificación	Plan de acción sugerido
Deficiencia COSO 2013	1. Formalizar el organigrama del área Contable con la finalidad de representar claramente las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal. Implementar el organigrama de contabilidad, que ayude a diferenciar los niveles de reporte dentro del área entre los trabajadores con la finalidad de que conozcan, principalmente, quién es su jefe y línea de reporte directa, qué naturaleza de trabajo deben realizar y saber cómo aporta su trabajo en el área. Delegar las siguientes responsabilidades a un jefe de Contabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía. - Llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre, a un jefe de Contabilidad.
Deficiencia COSO 2013	2. Identificar y evaluar el uso de funcionalidades SAP para la automatización de actividades manuales, principalmente las relacionadas con autorizaciones y aprobaciones con la finalidad de incrementar eficiencias de tiempo y reducir posibles errores humanos o de criterio profesionales en el proceso.
Deficiencia COSO 2013	3. Formalizar los procedimientos considerando las medidas a tomar en caso de incumplimiento por parte del personal. Designar a un responsable de efectuar revisiones periódicas a los procedimientos con la finalidad de asegurar su actualización.
Deficiencia COSO 2013	4. Definir y aplicar estrategias y métodos de comunicación que aseguren la comprensión e involucramiento de todo el personal de la empresa, en torno a los objetivos y responsabilidades de CI, debiendo asegurar que toda comunicación sea en el idioma nativo del personal.

¹¹ Recomendaciones para el control de deficiencias: RCD.

Clasificación	Plan de acción sugerido
Deficiencia COSO 2013	<p>Redefinir los objetivos del área de CI con el propósito de extender el alcance de sus funciones hacia los procesos relacionados con los objetivos de operación y cumplimiento.</p> <p>5. Implementar un programa de capacitación, con apoyo de las áreas de CI y de Recursos Humanos, para todo el personal (principalmente del área contable) con la finalidad de reforzar los conceptos de implementación, ejecución y supervisión de un sistema de CI relacionado a reporte financiero.</p>
Deficiencia COSO 2013	<p>6. Definir los objetivos operativos y de reporte del área contable y sobre la base de ello evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos.</p> <p>Establecer indicadores clave de desempeño que ayuden a medir el cumplimiento de objetivos.</p>
No deficiencia COSO 2013	<p>7. Una vez culminada la evaluación y diseño de un modelo de segregación de funciones en el sistema, la Adm. debería implementar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un control periódico relacionado a la revisión de los accesos a las transacciones sensitivas y conflictos de segregación de funciones en el sistema SAP. - Un control preventivo relacionado con la revisión por parte del Administrador de Seguridad de la Información y CI cada vez que se requiera un nuevo acceso a transacciones del sistema SAP.

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

Tabla 11. Planes de acción para el control de deficiencias de la L.SOX 2018

Clasificación	Plan de acción sugerido
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>1. Identificar los controles que utilizan “información producida por la entidad (del sistema o reportes manuales)” para su ejecución e incluir como parte de su diseño actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información.</p> <p>En respuesta a lo mencionado incluir como parte del diseño de los análisis de cuentas contables, que el analista, previo a ello, valide la integridad de los reportes de SAP que utiliza para su análisis, considerando los siguientes criterios: que la sociedad (compañía) elegida para la generación del reporte sea la correcta, que el periodo seleccionado para la generación del reporte coincida con el periodo a ser analizado, que el reporte evidencie el nombre del usuario, fecha y hora de generación y que la sumatoria de los importantes totales del reporte coincida con la sumatoria de los saldos de las cuentas contables a analizar, según el balance de comprobación.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>2. Incluir como parte del diseño de los controles categorizados como “control revisado por la Adm.”, los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas y conclusiones por parte del revisor.</p> <p>En respuesta a lo mencionado incluir en el diseño de la revisión de los EE. FF. a) los pasos realizados por la Gerencia de Adm. y Finanzas para identificar e investigar diferencias significativas, y b) las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor, que incluyen si las posibles declaraciones equivocadas se investigaron de manera apropiada y si se tomaron medidas correctivas según fuera necesario. Asimismo, considerar en el diseño que la Gerencia de Adm. y Finanzas deje como evidencia de revisión no solo la firma sino también marcas y comentarios del juicio utilizado por su revisión.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>3. Implementar un control de revisión y mantenimiento periódico al maestro de cuentas contables con la finalidad de identificar aquellas cuentas que dejaron de ser utilizadas o que se encuentran duplicadas para un mismo uso.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>4. Centralizar en el contralor corporativo, la apertura y cierre de periodos contables en el sistema SAP, lo que permitiría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la aprobación manual que se realizan por correo electrónico y por fuera del sistema SAP; en consecuencia, el tiempo para este proceso, se reduciría. - Eliminar el riesgo de realizar aperturas y cierres de periodos contables por parte

Clasificación	Plan de acción sugerido
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>del contador general sin previo conocimiento y aprobación del contralor corporativo; en consecuencia, se evitaría una deficiencia de la L.SOX en futuras auditorías, relacionadas a este punto.</p> <p>5. Implementar la automatización de la aprobación de cambios al plan de cuentas en el sistema SAP, lo que permitiría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la solicitud y aprobación que se realizan por correo electrónico y la validación que es realizada manualmente por fuera del sistema SAP; en consecuencia, el tiempo y pasos para realizar cambios en el plan de cuenta contables, se reducirían. - Eliminar el riesgo de realizar cambios en el plan de cuentas por parte del contador general sin previo conocimiento y aprobación del contralor corporativo; en consecuencia, se evitaría una deficiencia de la L.SOX en futuras auditorías, relacionadas a este punto.
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>6. Hacer uso del sistema SAP para adjuntar el soporte documentario de los asientos contables con la finalidad de que el contador general realice su revisión en línea y que la documentación quede digitalizada en el sistema para uso y rápido acceso al momento de la búsqueda y atención de requerimientos de auditorías externas.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>7. Eliminar la impresión y firma física de los asientos contables con la finalidad de que el contador general solo realice su aprobación en el sistema SAP. Asimismo, actualizar el diseño del control sobre la base de ello.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>8. Implementar estrategias de liberación para los asientos de diario en el sistema SAP, considerando rangos de aprobación por importes y autonomías para el contador general y jefe de Contabilidad con la finalidad de descentralizar las aprobaciones de los asientos contables. La incorporación de una jefatura de Contabilidad se encuentra alineado con nuestra recomendación 1 del cuestionario COSO 2013.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>9. Diseñar reportes en el sistema SAP para que estos sean generados automáticamente por los analistas de contabilidad, y con ello eliminar las demoras en el proceso de cierre contable y disminuir la carga operativa en el personal contable.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>10. Actualizar las fechas en el cronograma de cierre contable considerando para ello la secuencia de actividades dependientes de otras para su inicio.</p>
Deficiencia de Diseño L.SOX	<p>11. Delegar la responsabilidad de la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre, a un jefe de Contabilidad y mantener solo la actividad de aprobación de la lista de verificación en el contador general. La incorporación de una jefatura de Contabilidad se encuentra alineado con nuestra recomendación 1 del cuestionario COSO 2013.</p>

Fuente: Elaboración propia 2019 basada en información de la empresa minera.

Conclusiones y recomendaciones

Como resultado de nuestro trabajo de investigación, se tiene lo siguiente:

1. Hemos cubierto nuestro objetivo relacionado con identificar y conocer las causas que originan las demoras y la alta CAM de CI, las que a su vez se encuentran relacionadas con las deficiencias del marco del COSO 2013 y la L.SOX identificadas durante la ejecución de nuestro trabajo de investigación.

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las causas, deficiencias, consecuencias y recomendaciones brindadas como aporte para el proceso de optimización del cierre contable:

Tabla 12. Proceso de optimización de cierre contable

Causa	Clasificación	Título de deficiencia (*)	Consecuencia	Planes de acción sugeridos (*)
Ausencia de una correcta implementación de controles internos manuales relacionados a reporte financiero.	L.SOX	1. Los controles que utilizan “información producida por la entidad (del sistema o reportes manuales)” para su ejecución, no consideran como parte del diseño actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información.	Identificación de errores contables en los reportes financieros durante la revisión de estos y reprocesos en el cierre contable.	Identificar los controles que utilizan “información producida por la entidad (del sistema o reportes manuales)” para su ejecución e incluir como parte de su diseño actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información.
	L.SOX	2. El control de revisión de los EE. FF. (categorizados como “control revisado por la Adm.”) no considera como parte de su diseño, los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas, ni las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor.		Incluir como parte del diseño de los controles categorizados como “control revisado por la Adm.”, los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas y conclusiones por parte del revisor.
	L.SOX	3. Ausencia de un control de detección relacionado a la revisión y mantenimiento periódico del maestro de cuentas contables.		Implementar un control de revisión y mantenimiento periódico al maestro de cuentas contables.

Causa	Clasificación	Título de deficiencia (*)	Consecuencia	Planes de acción sugeridos (*)
Centralización de las AC operativas en el contador general	COSO 2013	1. El área contable no cuenta con una estructura y líneas de reporte apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos.	Demoras en el proceso de cierre contable e incremento de la posibilidad de errores contables en ellos	Formalizar el organigrama del área Contable con la finalidad de representar claramente las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal.
AC y reportes financieros no automatizados	COSO 2013	3. La totalidad de AC diseñadas para mitigar los riesgos en el proceso de cierre contable-financiero son manuales.		Identificar y evaluar el uso de funcionalidades SAP para la automatización de actividades manuales, principalmente las relacionadas con autorizaciones y aprobaciones.
Ausencia de una correcta implementación del sistema de CI	COSO 2013	4. Los procedimientos contables no se encuentran documentados en su totalidad.		Formalizar los procedimientos considerando para ello las medidas a tomar ante incumplimientos de estos.
	COSO 2013	5. Los objetivos y responsabilidades de CI no se comunican a todos los niveles de la compañía.		Definir y aplicar estrategias y métodos de comunicación que aseguren la comprensión e involucramiento de todo el personal en torno a los objetivos y responsabilidades de CI.
	COSO 2013	6. El personal responsable de las evaluaciones continuas carece de formación y experiencia adecuada en torno a CI y la L.SOX.		Implementar un programa de capacitación para todo el personal en el que se refuercen los conceptos de implementación, ejecución y supervisión de un sistema de CI relacionado a reporte financiero.
	COSO 2013	20. Los objetivos operativos y de reporte del área contable no se encuentran claros ni formalmente definidos.		Definir los objetivos operativos y de reporte del área contable y con base en ello evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos.

Nota. (*) Para mayor detalle de las deficiencias identificadas y de los planes de acción brindados, ver el Capítulo IV del presente trabajo de investigación. Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Hemos respondido a nuestra pregunta de investigación, concluyendo que debido a: (1) la ausencia de una correcta implementación de controles internos manuales relacionados al

reporte financiero, (2) la centralización de AC operativas en el contador general, (3) AC y reportes financieros no automatizados y (4) la ausencia de una correcta implementación del sistema de CI; la empresa minera tendría como consecuencia la identificación de errores contables en los reportes financieros durante su revisión y, por ende, reprocesos que ocasionarían demoras en el cierre contable-financiero.

Como resultado de lo mencionado, la posibilidad de errores en la consolidación de reportes financieros a nivel de la casa matriz incrementa, y en caso de que estos se materialicen y sean identificados por el regulador correspondiente, impactaría en multas significativas y sentencias de prisión para el CEO y CFO de la oficina corporativa.

3. El desarrollo y el resultado del presente trabajo de investigación trae consigo el siguiente valor agregado para la empresa minera:
 - Actualización de la documentación de la L.SOX para una mejor comprensión de los usuarios.
 - Contribuir al logro de objetivos de CI de la empresa minera y de su oficina corporativa.
 - Ser una referencia metodológica que pueda ser replicada en los demás procesos de la compañía para alcanzar una optimización integral.
 - Mejorar la capacidad del equipo contable-financiero para cumplir en tiempo y forma los requisitos establecidos por la L.SOX con la mayor eficiencia de tiempo posible.
 - Contribución mediante la capacitación y desarrollo del equipo contable-financiero en temas de la L.SOX y CI para que puedan ser aplicados a sus tareas.

4. Las lecciones aprendidas obtenidas del presente trabajo, por parte del equipo, sobre la optimización de un proceso basado en COSO 2013 y la L.SOX son las siguientes:
 - Se debe establecer y mantener una comunicación y coordinación con la Adm. de forma clara, directa y oportuna; con el objetivo de identificar las causas, efectos y propuestas de mejora continua para el sistema de control interno.
 - Considerar qué clase de información se requiere para la ejecución oportuna de controles, así como identificar las personas clave y con el perfil adecuado para la oportuna toma de decisiones.
 - Aplicar un enfoque de arriba hacia abajo, iniciando con la identificación de los controles a nivel de entidad, para identificar los controles necesarios para abordar suficientemente el riesgo evaluado (controles importantes para la evaluación).
 - Revisar, actualizar e identificar las alertas de prácticas emitidas por la PCAOB que sirvieron de guía y referencia para identificar las causas y/o efectos obtenidos del trabajo de investigación.

5. Los planes de acción propuestos a la compañía como resultado del presente trabajo se encuentran enfocados principalmente en (1) la automatización de reportes de información financiera, (2) la revisión adecuada y oportuna de la información financiera y no financiera utilizada en la ejecución de controles y en (3) la segregación de funciones y perfil adecuado de las personas que ejecutan los controles de reporte financiero y no financiero. Dicho enfoque busca que la compañía subsidiaria envíe información transparente, razonable y oportuna para la consolidación y presentación de los Estados Financieros por parte de la oficina corporativa y que por consiguiente, la oficina corporativa no presente deficiencias materiales de control interno en futuras auditorías externas.

6. Respecto al seguimiento de los planes de acción propuestos junto con otros planes de acción diseñados y ejecutados por iniciativa de la alta dirección; la Gerencia de Administración y Finanzas proporcionó los siguientes resultados post implementación, al 30 de marzo de 2019:
 - Disminución del número de días de cierre contable financiero, pasando de un total de 13 días en el año 2017 a un total de 7 días al cierre del año 2018,
 - Cierre del año 2018 con cero deficiencias de control interno identificadas por parte de los auditores externos, a diferencia del año 2017 en donde la compañía cerró el año con 1 deficiencia material y 5 deficiencias (entre significativas y de control).

Este último punto impacta positivamente en el Gobierno Corporativo ya que el contar con un informe de auditoría externa y una carta de control interno sin salvedades, evidencia la buena gestión y buen funcionamiento de los órganos de gobierno de la compañía (alta gerencia, el directorio y los accionistas) lo cual incrementa la confianza de los inversionistas de la compañía y a su vez atrae a otros potenciales inversionistas. **(Ver detalle de implementación de recomendaciones en Anexo 5 y 6).**

Bibliografía

- COSO (mayo de 2013). “Control Interno – Marco Integrado”. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Fecha de consulta: 24/07/2018. <http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf>
- Espínola Arteaga, J. E., & Urbina Lozada, G. (2015). *Fortalecimiento del Sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO-2013*. Lima: Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 18/08/2018. <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1579/John_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1>
- Huamali Cabello, R. G., & Ricaldi Chupan, E. N. (2016). *Implementación de Control Interno Según la Ley Sarbanes Oxley Sección 404 y su efecto en la Gestión Financiera de la Compañía Americana de Multiservicios del Perú S.A., 2014*. Fecha de consulta: 18/08/2018. <http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/121/Rossi_Tesis_Licenciado_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MCEISA (2005). *BATEAS. Unidad San Cristóbal*. Fecha de consulta: 04/04/2018. <<http://www.mceisa.com/proyectos/operaciones-mineras/bateas/detalle>>
- Ministerio de Energía y Minas - MINEM - PERÚ (2016). *Portal del MINEM. Pre Publicaciones*. Fecha de consulta: 18/08/2018. <http://www.minem.gob.pe/_prepublicaSector.php?idSector=1>
- PCAOB (15 de noviembre de 2007). *AS 2201: An Audit of Internal Control over Financial Reporting That is Integrated with an audit of Financial Statements*. Fecha de consulta: 18/08/2018. <<https://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AS2201.aspx>>
- PCAOB (24 de octubre de 2013). “La práctica de la auditoría del personal”. *ALERTA N° 11. Public company accounting oversight board*. Fecha de consulta: 18/08/2018. <https://pcaobus.org/Standards/QandA/10-24-2013_SAPA_11.pdf>
- Quinceno García, Alejandro (04 de Noviembre de 2016). “A propósito del escándalo de Price este año, aquí les comparto la Ley Sarbanes-Oxley”. *Macros Para Contadores*. Fecha de consulta: 18/08/2018. <<https://alejandroquinceno.blogspot.com/2016/11/a-proposito-del-escandalo-de-price-este.html>>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (junio de 2018). *Boletín Estadístico Mensual Minero*. Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Fecha de consulta: 12/12/2017. <<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5302-boletin-estadistico-mensual-minero-junio-2018.html>>

Anexos

Anexo 1. Deficiencias L.SOX 2017

N°	Tipo de deficiencia	Evaluación de la deficiencia	Título de deficiencia	Descripción de deficiencia	Plan de acción de la Adm
1	Diseño	Material	Conflicto de segregación de funciones producto de la inadecuada asignación de actividades al personal de contabilidad en el sistema.	<p>Con base en nuestra revisión se identificó los siguientes accesos en el sistema contable que generan conflicto de segregación de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contador general realiza el registro y aprobación de asientos de diario, creación de cuentas contables y a su vez la apertura y cierre de periodos contables en el sistema. - El analista de Contable realiza el registro contable de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y el análisis de las cuentas por cobrar. - El auxiliar de Tesorería realiza el registro de los ingresos y egresos de bancos y las conciliaciones bancarias. 	Se contratará a un proveedor tercero para realizar una evaluación y diseño de una adecuada segregación de funciones en el sistema utilizado por la compañía para el proceso de cierre contable-financiero.
2	Diseño	Significativa	La presentación y revisión de las contingencias legales no se realizan con base en los criterios establecidos en la "NIC 37 contingencias".	Al cierre de cada mes, la Gerencia de Adm. y Finanzas recibe por parte del Gerente Legal, un archivo Excel con el detalle de contingencias legales clasificadas en "provisionadas" y "no provisionadas". Con base en ello, valida con el contador general que los importes "provisionados" cuenten con la documentación soporte del registro contable. Si bien el GAF revisa las provisiones, este no valida la integridad, exactitud y validez de las contingencias legales según los criterios de reconocimiento y medición (posible, probable y remoto) definidos en la "NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes" para el adecuado reconocimiento y medición de las provisiones y pasivos contingentes.	Reforzar el diseño del control relacionado con la revisión de contingencias legales. Para ello, el Gerente de Administración y Finanzas revisará que las contingencias legales se clasifiquen razonablemente de acuerdo con la NIC 37 (posible, probable y remoto) y solicitará las justificaciones correspondientes al Gerente Legal, relacionadas a los procesos legales no provisionados.
3	Efectividad operativa	Significativa	11 periodos contables cerrados fueron reabiertos por el contador general sin contar con la autorización previa del contralor corporativo.	El acceso para abrir y cerrar periodos contables en el Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP) se encuentra restringido al contador general. En caso se requiera reabrir el periodo después de la aprobación de los EE. FF., el contador general debe solicitar autorización vía correo electrónico al contralor corporativo. No obstante, producto de nuestra revisión, se identificó que 11 periodos contables cerrados fueron reabiertos por el contador general sin contar con la autorización previa del contralor corporativo.	Trimestralmente, el contralor corporativo verificará que los periodos contables reabiertos cuenten con su autorización vía correo electrónico con fecha anterior a la fecha de reapertura realizada por el contador general.

N°	Tipo de deficiencia	Evaluación de la deficiencia	Título de deficiencia	Descripción de deficiencia	Plan de acción de la Adm
4	Diseño	De control	Las conciliaciones de cuentas contables (análisis) no evidencian una revisión por parte de una persona independiente a los analistas contables.	Cada fin de mes, el contador general verifica el cumplimiento de las actividades del cierre contable mediante el llenado de una lista de verificación incluyendo a las conciliaciones de cuentas contables (análisis). No obstante, las conciliaciones de cuentas no son revisadas por una persona independiente a los analistas contables que permita cuestionar sobre el correcto análisis y presentación de los saldos contables.	Mensualmente, el contador general revisará y firmará las conciliaciones de cuentas contables (análisis) realizadas por los analistas contables.
5	Diseño	De control	No se evidencia una validación independiente al contador general, que asegure que la creación, modificación y/o bloqueo de cuentas contables en el sistema SAP realizada por él, haya sido de acuerdo con lo aprobado por el contralor corporativo vía correo electrónico.	El acceso para la creación, modificación y bloqueo de cuentas contables en el sistema SAP se encuentra restringido al contador general. Previo a efectuar dichas actividades, el contador general solicita la autorización vía correo electrónico al contralor corporativo. No obstante, no se obtuvo evidencia de una validación independiente al contador general, que asegure que la creación, modificación y/o bloqueo de cuentas contables en el sistema SAP se realizó de acuerdo con lo aprobado por el contralor corporativo vía correo electrónico.	El analista contable solicitará y verificará que los cambios al plan de cuentas realizado por el contador general en el sistema SAP, se hayan efectuado de acuerdo con lo autorizado por el contralor corporativo.
6	Efectividad operativa	De control	Gastos relacionados a viajes y caja chica registrados en la contabilidad mediante asientos de diario.	De acuerdo a lo establecido en el procedimiento de la compañía, los asientos de diario son utilizados para registros contables no rutinarios, sin embargo, producto de nuestra revisión identificamos asientos de diario utilizados para registrar gastos de viaje y caja chica, los cuales no califican como “no rutinarios”.	Se actualizará el procedimiento “Registro de Asientos de Diario” considerando que los asientos de diario son utilizados no solo para transacciones no rutinarios sino también para transacciones rutinarias como los gastos de entregas a rendir y gastos de caja chica.

Anexo 2. Cuestionario COSO 2013

**CUESTIONARIO COSO ACTUALIZADO 2013
MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO -
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
Dic-2017**

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
Ambiente de Control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	Líderar con el ejemplo — El directorio y la gerencia ejecutiva en todos los niveles de la entidad, demuestran a través de sus directivas, acciones y comportamiento la importancia de la integridad y los valores éticos para soportar el funcionamiento del sistema de control interno.	No	-	-	-	-	-
		Establece Código de Conducta — Las expectativas del directorio y la gerencia ejecutiva en relación a la integridad y valores éticos están definidos por el código de conducta de la entidad y comprende a todos los niveles dentro de la organización, así como a los proveedores de servicios y socios de la empresa.	No	-	-	-	-	-

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Aplicación del Código de Conducta — Procesos implementados y vigentes para evaluar el desempeño de personas frente al cumplimiento con del código de conducta de la entidad. 	No	-	-	-	-	-
		<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar Desviaciones Oportunamente — Las desviaciones del código de conducta se identifican y corrigen oportuna y consistentemente. 	No	-	-	-	-	-
	2. El Directorio demuestra independencia de la administración y ejerce la supervisión del desempeño y el rendimiento de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Responsabilidades de Supervisión — El directorio identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación a los requerimientos y expectativas establecidas. 	No	-	-	-	-	-
		<ul style="list-style-type: none"> • Aplica Conocimiento Experto Relevante — El directorio define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y conocimientos necesarios entre sus miembros para permitirles hacer preguntas incisivas a la gerencia ejecutiva y tomar acciones conmensurables. 	No	-	-	-	-	-
		<ul style="list-style-type: none"> • Operación Independiente — El directorio cuenta con suficientes miembros independientes de la gerencia que son objetivos al realizar sus evaluaciones y tomar decisiones. 	No	-	-	-	-	-
		<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del Sistema de Control Interno — El directorio mantiene su responsabilidad de 	No	-	-	-	-	-

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<p>supervisión para el diseño, implementación y desempeño de control interno por parte de la gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de Control — Estableciendo la integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia y responsabilidad ante el directorio. - Evaluación de riesgos — Supervisando la evaluación de la gerencia de los riesgos para alcanzar los objetivos, incluyendo el impacto potencial de cambios significativos, fraude y la manipulación de los controles internos por parte la gerencia. - Actividades de control — Supervisando a la gerencia ejecutiva en el desarrollo y desempeño de actividades de control. - Información y Comunicación — Analizando y discutiendo información relacionada con el logro de objetivos de la entidad. - Actividades de monitoreo — Evaluando y supervisando la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo, la evaluación y remediación de deficiencias de la gerencia. 						

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
	3. La Administración establece, con la supervisión del Directorio, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar Todas las Estructuras de la Entidad — La gerencia y el directorio toman en consideración múltiples estructuras (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica y proveedores de servicios tercerizados) para respaldar el cumplimiento de sus objetivos. 	Si	¿El área contable cuenta con un organigrama actualizado?	Contador General	Se cuenta con el organigrama de la organización que muestra la estructura jerárquica hasta el nivel de jefaturas.	Organigrama visualizado en la Intranet de la Compañía.	Si bien la organización cuenta con un organigrama, éste no considera a todas las estructuras de la entidad puesto que sólo llega al nivel de jefaturas. Es decir, el área Contable no cuenta con un organigrama del área que ayude a diferenciar los niveles de reporte entre los trabajadores de la organización.
		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Líneas de Reporte — La gerencia diseña y evalúa las líneas de reporte para la estructura de cada entidad para permitir la ejecución de autoridades, responsabilidades y flujo de información para administrar las actividades de la entidad. 	Si	¿Se cuenta con perfiles de puestos de trabajo, en los que se describan las funciones y responsabilidades?	Contador General	Desde el 2016, se elabora los perfiles de aquellos puestos que requieren ser contratados. Por aquellas posiciones contratadas previamente al 2016, no se cuenta con perfiles de puestos de trabajo.	No existen perfiles de puestos de trabajo según la información solicitada al área de Recursos Humanos.	Ausencia de perfiles de puestos de trabajo, en los que se describa las funciones y responsabilidades del personal de contabilidad. Desde el 2016, solo se elabora los perfiles de aquellos puestos que requieren ser contratados.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> • Definir y Asignar Límites de Autoridad y Responsabilidad — La gerencia y el directorio delegan autoridad, definen responsabilidades, utiliza procesos adecuados y tecnología para asignar responsabilidad y según sea necesario, utilizar los procesos y tecnología adecuados para asignar y segregar responsabilidades en los distintos niveles de la organización. 	Si	¿Cómo se asigna y segrega las responsabilidades en el área contable?	Contador General	La estructura del área contable se encuentra compuesta por 9 personas de la siguiente manera: - 1 Contador General - 6 Analistas - 1 Asistente - 1 Practicante	Observación y entrevista con los integrantes de área de Contabilidad para tener conocimiento de cuáles son sus posiciones y principales responsabilidades.	Observamos centralización de funciones de revisión operativas y funciones de coordinación en el Contador General, lo cual pudiera estar generando una mayor carga laboral y retrasos principalmente en el proceso del cierre contable mensual.
	4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Políticas y Prácticas — Las políticas y prácticas refleja las expectativas de la competencia necesaria para respaldar el logro de objetivos. • Evaluar Competencia y Manejar los Errores — El directorio y la gerencia evalúa la competencia en toda la organización y en la de los proveedores de servicios en relación a las políticas y prácticas establecidas y actúa, según sea necesario, para lidiar con los errores. 	No	-	-	-	-	-
			No	-	-	-	-	-

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> Atraer, Desarrollar y Retener Personal — La organización brinda asesoría y capacitación para atraer, desarrollar y retener el personal suficiente y competente y proveedores de servicios tercerizados para respaldar el logro de objetivos. 	Si	¿La organización brinda asesoría y capacitación para desarrollar y retener el personal suficiente y competente para respaldar el logro de objetivos de reporte financiero SOX?	Contador General	En el año 2016 Y 2017 se recibió una capacitación relacionada al cumplimiento de la Ley SOX realizada por una firma externa y el área de control interno de la compañía, respectivamente. Asimismo, en el año 2017 se recibió una capacitación sobre la generación de reportes del módulo financiero del sistema SAP realizada por un equipo de consultores internos de SAP.	Materiales físico y virtual (diapositivas y calendarios) proporcionado al equipo contable por: <ol style="list-style-type: none"> La firma externa El área de Control Interno Los consultores internos de SAP. 	En los 2 últimos años (2016, 2017), la organización ha capacitado al personal de contabilidad en temas de cumplimiento de la Ley SOX y en la generación de los reportes financiero y contables del sistema SAP.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
	5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Refuerza la Responsabilidad a través de Estructuras, Autoridades y Responsabilidades — La gerencia y el directorio establecen mecanismos para comunicar y mantener personas responsabilidades del control interno en la organización e implementar acciones correctivas, según sea necesario. 	Si	¿Existen mecanismos para comunicar y mantener responsabilidades del control interno en la organización e implementar acciones correctivas?	Gerente de Administración y Finanzas	En las exposiciones de los Informes de Auditoría Externa dirigida a los Gerentes Funcionales se hace énfasis y recalca la responsabilidad de cada uno en el proceso de control interno. Asimismo, desde el mes de agosto de 2017 se implementó el área de control interno para brindar soporte a la Alta Gerencia en la gestión de riesgos y controles. Asimismo; desde el año 2018, las deficiencias de control interno serán incluidas como uno de los factores en la evaluación anual de desempeño de la Alta Gerencia y Gerencias Funcionales.	<ol style="list-style-type: none"> Agenda de las exposiciones para dar a conocer los Informes de Auditoría Externa, en donde validamos que uno de los puntos indicaba “Mensaje del CFO sobre la importancia del control interno”. Validación, mediante entrevistas con el responsable del control interno para conocer detalles sobre la creación y principal objetivo del 	<p>Con base en la entrevista tomamos conocimiento que existen los siguientes mecanismos para comunicar y mantener personas responsables de control interno en la organización e implementar acciones correctivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En las exposiciones de los Informes de Auditoría Externa dirigida a los Gerentes Funcionales se hace énfasis y recalca la responsabilidad de cada uno en el proceso de control interno. - La Alta Gerencia implementó en el mes de agosto de 2017, el área de Control Interno para brindar soporte a la Alta Gerencia en la gestión de riesgos y controles, coordinar las auditorías externas y auditorías SOX y acompañar a los usuarios en la implementación de los planes de acción en respuesta a los gaps de control interno. Previo a la implementación del área de Control Interno, la compañía era asesorada por una firma externa independiente. - Desde el año 2018, las deficiencias de control interno serán incluidas como uno de los factores en la evaluación anual de desempeño de la Alta Gerencia.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
							<p>área en la organización.</p>	
					Responsable de Control Interno	<p>Desde el mes de Agosto de 2017 se implementó el área de control interno para brindar soporte a la Alta Gerencia en la gestión de riesgos y controles, coordinar las auditorías externas y auditorías SOX y acompañar a los usuarios en la implementación de los planes de acción en respuesta a los gaps de control interno.</p> <p>Como parte del Plan Anual 2018</p>	<p>Plan estratégico 2018-2020 de Control Interno y Plan Anual 2018 de Control Interno.</p>	<p>Como parte del Plan Anual 2018 de control interno, se realizarán las siguientes actividades relacionadas al presente punto de enfoque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones trimestrales a las áreas de la compañía con la finalidad de generar conciencia sobre la importancia del control interno. - Capacitaciones semestrales al área de contabilidad sobre el control interno relacionado a reporte financiero (Ley SOX y normas y alertas de la PCAOB).

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
						<p>de control interno, se realizará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones trimestrales a las áreas de la compañía con la finalidad de generar conciencia sobre la importancia del control interno. - Capacitaciones semestrales al área de contabilidad sobre el control interno relacionado a reporte financiero (Ley SOX y normas y alertas de la PCAOB). <p>Desde el año 2018, las deficiencias de control interno serán incluidas como uno de los factores en la evaluación anual de desempeño y rendimiento de la Alta Gerencia.</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Desempeño y Beneficios o Disciplinar a Personas — La gerencia y el directorio evalúa el desempeño de las responsabilidades de control in- 	Si	¿De qué forma se evalúa el desempeño de las responsabilidades de control interno?	Gerente de Administración y Finanzas	Anualmente se evalúa el desempeño de las Gerencias, mediante evaluaciones de 360° y	No tuvimos acceso a las evaluaciones de 360° y 90° ni al Balance Score Card.	Según la información proporcionada por el Gerente de Administración y Finanzas, anualmente se evalúa el desempeño de las Gerencias, mediante evaluaciones de 360° y el rendimiento de las Gerencias mediante

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		terno, incluyendo el cumplimiento al código de conducta y niveles esperados de competencia y brinda beneficios o ejerce acción disciplinaria, según sea necesaria.				<p>el rendimiento de las Gerencias mediante el cumplimiento de sus objetivos definidos y evidenciados en el "Balance Score Card".</p> <p>Desde el año 2018, las deficiencias de control interno serán incluidas como uno de los factores en la evaluación anual de desempeño y rendimiento de la Alta Gerencia.</p>	<p>Por lo tanto, no pudimos validar dicha información.</p>	<p>el cumplimiento de sus objetivos definidos y evidenciados en el "Balance Score Card".</p> <p>Asimismo, se evalúa a las Jefaturas y personal a cargo mediante evaluaciones de 360° y 90° en el caso de aquellos trabajadores que no cuentan con personal a cargo.</p> <p>Como resultado de las evaluaciones anuales, se proporciona retroalimentación a todos los trabajadores y dependiente del resultado pueden efectuarse ascensos.</p>
					Gerente de Desarrollo Humano y Organizacional	<p>Asimismo, se evalúa a las Jefaturas y personal a cargo mediante evaluaciones de 360° y 90° en el caso de aquellos trabajadores que no cuentan con personal a cargo.</p> <p>Como resultado de las evaluaciones anuales, se proporciona retroalimentación a todos los trabajadores y dependiente del resultado pueden</p>		

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
						efectuarse ascensos.		
Evaluación de Riesgos	6. La organización específica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.	Objetivos Operacionales <ul style="list-style-type: none"> • Reflejar las Decisiones de la Gerencia — Los objetivos operacionales reflejan las decisiones de la gerencia sobre la estructura, consideraciones de la industria y desempeño de la entidad. • Considerar la Tolerancia al Riesgo — La gerencia considera los niveles aceptables de variación relacionados al logro de los objetivos operacionales. • Incluye Metas de Desempeño Operacional y Financiero — La organización refleja el nivel deseado de desempeño operacional y financiero para la entidad dentro de los objetivos operacionales. • Formula una Base para Comprometer Recursos — La gerencia utiliza los objetivos operativos como una base para asignar los recursos necesarios para lograr las operaciones deseadas y desempeño financiero. 	Si	¿El área contable cuenta con objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento definidos? ¿Los objetivos se encuentran alineados a los objetivos de la gerencia y objetivos estratégicos?	Contador General	El área contable presenta información financiera externa e interna y se encuentra obligada a presentar información de cumplimiento a entidades reguladoras y supervisoras, para ello la presentación de dicha información se realiza con base en las fechas establecidas por las entidades correspondientes.	-	Los objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento no se encuentran formalizados para el área de contabilidad, por tal motivo la Gerencia de Administración y Finanzas difícilmente pudiera medir el rendimiento y alineación del área contable con respecto a los objetivos de la Gerencia y objetivos estratégicos de la compañía.
					Gerente de Administración y Finanzas	Se cuenta con objetivos formalizados hasta el nivel de Gerencia, estos se en-	Objetivos 2019 de la Gerencia de Administración y Finanzas	Se cuenta con objetivos formalizados sólo hasta el nivel de Gerencia, estos se encuentran alineados con el plan estratégico, pudimos validar la existencia de los objetivos 2019 de la

		<p>Objetivos de Reporte <u>Objetivos de Información Financiera Externa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las Normas Contables Aplicables — Los objetivos de la presentación de información financiera es consistente con los principios contables adecuados y disponible para dicha entidad. Los principios contables seleccionados son adecuados, según las circunstancias. • Considera la Materialidad — La gerencia toma en consideración la materialidad para la presentación de estados financieros. • Refleja las Actividades de la Entidad — Los reportes externos reflejan las transacciones y eventos principales para demostrar características cualitativas y aseveraciones. <p><u>Objetivos de Información No Financiera Externa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las Normas y Marcos Establecidos Externamente — La gerencia establece objetivos consistentes con las leyes y regulaciones, o normas y marcos de organizaciones externas reconocidas. • Tomar en consideración el Nivel Requerido de Precisión — La gerencia refleja el nivel requerido de precisión y exacto para las necesidades del usuario y basado en los criterios establecidos por terceros para la presentación de información no financiera. • Reflejar las Actividades Entidad — Los reportes externos reflejan las transacciones y eventos principales dentro de un 				<p>cuentran alineados con el plan estratégico corporativo, principalmente enfocados en objetivos operacionales que apuntan al incremento del desempeño de la compañía en la industria.</p>	<p>Gerencia de Administración y Finanzas.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

		<p>rango de límites aceptables.</p> <p><u>Objetivos de Reporte de Información Interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflejar la Decisión de la Gerencia — La presentación de información interna brinda a la gerencia información precisa y completa en relación a las decisiones de la gerencia y la información necesaria para administrar la entidad. • Tomar en consideración el Nivel Requerido de Precisión — La gerencia refleja el nivel requerido de precisión para las necesidades del usuario en la presentación de información no financiera y materialidad dentro de los objetivos de presentación de información financiera. • Reflejar las Actividades de la Entidad — Presentación de información interna refleja las transacciones y eventos principales dentro de un rango de límites aceptables. 						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		Objetivos de Cumplimiento <ul style="list-style-type: none"> • Reflejar Leyes y Regulaciones Externas — Leyes y regulaciones establecen normas mínimas de conducta que la entidad integra en los objetivos de cumplimiento. • Consideración de Tolerancias al Riesgo — La gerencia toma en consideración los niveles de variación relativos al logro de cumplimiento de objetivos. 						
	7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir Entidad, Subsidiaria, División, Unidad Operativa y Niveles Funcionales — La organización identifica y evalúa los riesgos para la entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y niveles funcionales relevantes al logro de objetivos. 	Si	¿De qué forma se están identificando los riesgos según la división?	Gerente de Administración y Finanzas	Si bien la compañía no cuenta con objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento formalizados. Actualmente se cuenta con matrices de riesgos y controles SOX elaboradas con la asesoría de una firma externa. Los controles apuntan a mitigar y dar respuesta principalmente a los riesgos relacionados al reporte financiero.	Matrices de riesgos y controles SOX del proceso de cierre contable financiero.	Actualmente la compañía cuenta con matrices de riesgos y controles SOX elaboradas con la asesoría de una firma externa. Los controles fueron implementados para dar respuesta principalmente a los riesgos relacionados al reporte financiero.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar Factores Internos y Externos — La identificación de riesgos toma en consideración factores internos y externos y su impacto en el logro de objetivos. 		Si	¿Qué factores internos y externos se están tomando en consideración para la identificación de riesgos y cuál es su impacto en el logro de los objetivos?					
<ul style="list-style-type: none"> • Implica los Niveles Adecuados de la Gerencia — La organización implementa mecanismos efectivos de evaluación de riesgo que implican los niveles adecuados de la gerencia. 		Si	¿Cuáles son los mecanismos efectivos de evaluación de riesgo que implican los niveles adecuados de la gerencia?					
<ul style="list-style-type: none"> • Estimar Significancia de los Riesgos identificados — Los riesgos identificados se analizan a través de un proceso que 		Si	¿De qué forma o a través de qué proceso se asigna el					

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		incluye estimar la significancia potencial del riesgo.		valor o significancia potencial al riesgo?				
		<ul style="list-style-type: none"> • Determinar Cómo Responder a los Riesgos — La evaluación de riesgo incluye considerar cómo se debe lidiar con el riesgo y si aceptar, evitar, reducir o compartir dicho riesgo. 	Si	¿De qué forma se está afrontando el riesgo?				
	8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en consideración varios tipos de fraude — La evaluación de fraude toma en consideración la presentación de información fraudulenta, posible pérdida de activos y corrupción que resulte de varias formas que pueda ocurrir el fraude. 	Si	¿De qué forma se está afrontando los riesgos sobre información fraudulenta, posible pérdida de activos, corrupción y elusión de controles?	Gerente de Administración y Finanzas	Las matrices de riesgos y controles SOX referencian a aquellos riesgos relacionados a fraude, más no se realiza una evaluación de riesgos bajo una metodología definida por la organización.	Matrices de riesgos y controles SOX del proceso de cierre contable financiero.	Las matrices de riesgos y controles SOX referencian a aquellos riesgos relacionados a fraude, más no se realiza una evaluación de riesgos bajo una metodología definida por la organización. Por lo tanto, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos, que permita monitorear mediante KPI's la gestión de las Gerencias y Jefaturas con respecto a los riesgos y controles asociados directamente con el cumplimiento de sus objetivos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Incentivos y Presiones — La evaluación de riesgo de fraude toma en consideración los incentivos y presiones. 	Si	¿Cuáles son los posibles incentivos o presiones a considerar para gestionar adecuadamente el riesgo de fraude?				
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Oportunidades — La evaluación de riesgo de fraude toma en consideración las oportunidades de la adquisición no autorizada, uso o retiro de activos, alterar los registros de la entidad o cometer otros actos ilegales. 	Si	¿De qué manera poder evaluar y anticipar las posibles oportunidades de la adquisición no autorizada, uso o retiro de activos, alterar los registros de la entidad o cometer otros actos ilegales?				

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Actitudes y Razonamiento — La evaluación del riesgo de fraude toma en consideración cómo la gerencia y otro personal puede realizar o justificar acciones inadecuadas. 	Si	¿Cómo identifica y anticipa las diversas actitudes y razonamientos del personal para justificar sus acciones inadecuadas?				
	9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Cambios en el Ambiente Externo — El proceso para identificar riesgos toma en consideración el ambiente regulatorio, económico y físico donde opera la entidad. 	Si	¿Cuál es el proceso para identificar riesgos tomando en consideración el ambiente regulatorio, económico y físico donde opera la entidad?	Gerente de Administración y Finanzas.	Las matrices de riesgos y controles SOX referencian a aquellos riesgos relacionados a fraude, más no se realiza una evaluación de riesgos bajo una metodología definida por la organización.	Matrices de riesgos y controles SOX del proceso de cierre contable financiero.	Las matrices de riesgos y controles SOX referencian a aquellos riesgos relacionados a fraude, más no se realiza una evaluación de riesgos bajo una metodología definida por la organización. Por lo tanto, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos, que permita monitorear mediante KPI's la gestión de las Gerencias y Jefaturas con respecto a los riesgos y controles asociados directamente con el cumplimiento de sus objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Cambios en el Modelo de Negocios — La organización toma en consideración el impacto potencial de nuevas líneas de negocios, composiciones dramáticamente alterados de líneas de negocio existentes, adquiridas o diversificadas en operaciones de la empresa sobre el sistema de control interno, el rápido crecimiento, confianza cambiante en geografías en el extranjero y nuevas tecnologías. 		Si	¿Cuáles son las consideraciones en el impacto potencial de nuevas líneas de negocios, composiciones dramáticamente alterados de líneas de negocio existentes, adquiridas o diversificadas en operaciones de la empresa sobre el sistema de control interno, el rápido crecimiento, confianza cambiante en geografías en el extranjero y nuevas tecnologías?					
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar Cambios en Liderazgo — La organización toma en consideración los cambios en la gerencia y las actitudes y filosofías respectivas en relación al sistema de control interno. 		Si	¿Qué consideraciones se están tomando en situaciones de un posible cambio en la ge-					

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
				rencia y las actitudes y filosofías respectivas en relación al sistema de control interno?				
Actividades de Control	10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con la Evaluación de Riesgo — Actividades de control que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo se enfoquen y mitiguen los riesgos. 	Si	¿Qué actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo se enfoquen y mitiguen los riesgos?	Gerente de Administración y Finanzas.	Las matrices de riesgos y controles SOX contemplan los procesos relacionados con el reporte financiero. Asimismo, se detalla los controles relacionados con el reporte financiero. Asimismo, se detalla los controles manuales, automáticos, preventivos y detectivos. La Alta Gerencia y su equipo a cargo son los responsables de ejecutar actividades de control para el cumplimiento de los objetivos de información, reporte y cumplimiento. En el año 2017 y	Matrices de riesgos y controles SOX del proceso de cierre contable financiero.	Las matrices de riesgos y controles SOX contemplan los procesos relacionados con el reporte financiero. Asimismo, se detalla los controles manuales, automáticos, preventivos y detectivos. La Alta Gerencia y su equipo a cargo son los responsables de ejecutar actividades de control para el cumplimiento de los objetivos de información, reporte y cumplimiento. En el año 2017 y en respuesta a una deficiencia de segregación de funciones identificada en la auditoría SOX se contrató una firma externa, con la finalidad de implementar un esquema de segregación de funciones a nivel estructural y técnico (SAP y GRC). Por lo tanto, se recomienda evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos, que permita monitorear mediante KPI's la gestión de las Gerencias y Jefaturas con res-
		<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en Consideración Factores Específicos para la Entidad — La gerencia toma en consideración cómo el entorno, ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de su organización, afecta la selección y desarrollo de actividades de control. 	Si	¿De qué forma las actividades del control son afectados por el entorno, ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de su organización?				
		<ul style="list-style-type: none"> • Determinar Procesos Relevantes al Negocio — La gerencia determina qué procesos de negocio relevantes requiere actividades de control. 	Si	¿Qué criterios se están aplicando para determinar qué procesos de negocio relevantes requiere actividades de control?				

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar una Mezcla de Tipos de Actividades de Control — Actividades de control incluyen un rango y variedad de controles que pueden incluir los enfoques para mitigar los riesgos, tomando en consideración los controles manuales y automáticos y los controles de prevención y detección. 	Si	¿Qué actividades de control se deben incluir para mitigar los riesgos, tomando en consideración los controles manuales y automáticos y los controles de prevención y detección?		en respuesta a una deficiencia de segregación de funciones identificada en la auditoría SOX se contrató una firma externa, con la finalidad de implementar un esquema de segregación de funciones a nivel estructural y técnico (SAP y GRC).		pecto a los riesgos y controles asociados directamente con el cumplimiento de sus objetivos
		<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en consideración a qué niveles se aplica — La gerencia toma en consideración las actividades de control en varios niveles dentro de la entidad. 	Si	¿Quiénes son los responsables de ejecutar adecuadamente las actividades de control según los niveles de la entidad?				
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la segregación de responsabilidades — La gerencia segrega las responsabilidades incompatibles y cuando dicha segregación no es práctica, la gerencia selecciona y desarrolla actividades de control. 	Si	¿Qué criterios se utilizan para la segregación de las responsabilidades?				
	11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la Dependencia entre el Uso de Tecnología en los Procesos de Negocio y Controles Generales de Tecnología — La gerencia comprende y determina la dependencia y relación entre los procesos de negocio, actividades de control automático y controles generales para la tecnología. 	Si	¿De qué forma contribuye el uso de la tecnología en los procesos de la empresa, actividades de control automático y controles generales para la tecnología?	Gerente de Administración y Finanzas.	El proceso de Cierre Contable y Reporte Financiero son procesados en el sistema SAP por ello la matriz de riesgos y controles SOX identifican controles automáticos debidamente configurados en el sistema. Asimismo, en res-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matrices de riesgos y controles SOX del proceso de cierre contable financiero. 2. Validación, mediante entrevistas con el Gerente Corporativo de TIC para conocer detalles sobre sus principales funciones relacionadas con el control interno. 	El proceso de Cierre Contable y Reporte Financiero son procesados en el sistema SAP. Asimismo, en respuesta a deficiencias de “controles generales de tecnología de la información” identificados en la auditoría externa y de control interno del año 2017, la Alta Gerencia decidió incorporar el puesto de Gerente Corporativo de TI con la finalidad de revertir dichas observaciones.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
						puesta a deficiencias de controles generales de tecnología de la información del 2016 la Alta Gerencia decidió incorporar el puesto de Gerente Corporativo de TI con la finalidad de revertir dichas observaciones.		
					Gerente Corporativo de TI	Se ha contratado una firma externa y a un Administrador de Seguridad de la Información para realizar la identificación de riesgos e implementación de controles relacionados con la tecnología de la información, ello con la finalidad de afrontar futuras auditorías SOX proporcionando aseguramiento relacionado con la integridad, exactitud y disponibilidad de la información.	-	A finales del 2017 se ha contratado a una firma externa y a un Administrador de Seguridad de la Información para realizar la identificación de riesgos e implementación de controles relacionados con la tecnología de la información, ello con la finalidad de afrontar futuras auditorías SOX proporcionando aseguramiento relacionado con la integridad, exactitud y disponibilidad de la información.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<p>• Establecer Actividades de Control sobre la Infraestructura de Tecnología Relevante — La gerencia selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura tecnológica que fue diseñada e implementada para ayudar a asegurar la precisión y disponibilidad del proceso tecnológico.</p>	Si	¿Establecer Actividades de Control sobre la Infraestructura de Tecnología Relevante — Cómo se selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura tecnológica? ¿Cómo estas actividades ayudan a asegurar la precisión y disponibilidad del proceso tecnológico?	Gerente Corporativo de TI	Se cuenta con políticas y procedimientos relacionados a la infraestructura, seguridad, adquisición y mantenimiento de los programas de desarrollo y sistemas de la compañía.	Políticas y procedimientos relacionados a la infraestructura, seguridad, adquisición y mantenimiento de los programas de desarrollo y sistemas de la compañía, visualizados en la intranet de la compañía.	La compañía cuenta con políticas y procedimientos relacionados a la infraestructura, seguridad, adquisición y mantenimiento de los programas de desarrollo y sistemas de la compañía.
		<p>• Establecer Actividades de Control sobre Procesos Relevantes a la Seguridad — La gerencia selecciona y desarrolla actividades de control que fueron diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso a tecnología a usuarios autorizados que no se alinean con las responsabilidades de sus puestos y para proteger los activos de la entidad de amenazas externas.</p>	Si	¿Cuáles son las políticas de restricción de los derechos de acceso a la tecnología a usuarios no autorizados (delimitación por perfiles)?	Gerente Corporativo de TI	Se ha contratado una firma externa para realizar la evaluación e implementación de planes de acción relacionados a la segregación de funciones, así como accesos a transacciones sensibles del sistema SAP, ello como plan de acción a las deficiencias de segregación de funciones identificadas en la última auditoría SOX.	-	A finales del año 2017 se ha contratado a una firma externa para realizar la evaluación e implementación de planes de acción relacionados a la segregación de funciones, así como accesos a transacciones sensibles del sistema SAP, ello en respuesta a las deficiencias de segregación de funciones identificadas en la auditoría SOX 2017.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Actividades de Control para los Procesos de Adquisición, Desarrollo y Mantenimiento Relevantes a la Tecnología — La gerencia selecciona y desarrolla actividades de control por la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura para lograr los objetivos de la gerencia. 	Si	Cuáles son las políticas de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología y su infraestructura y cómo se alinean con los objetivos de la gerencia.	Gerente Corporativo de TI	Se cuenta con políticas y procedimientos relacionados a la infraestructura, seguridad, adquisición y mantenimiento de los programas de desarrollo y sistemas de la compañía.		
	12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Políticas y Procedimientos para brindar Soporte a la Implementación de las Directivas de la Gerencia — La gerencia establece actividades de control que están implícitos en los procesos de la empresa y en las actividades diarias del personal a través de políticas que definan los procedimientos esperados y relevantes y especificando las acciones a tomar. 	Si	¿Cuáles son los criterios para el establecimiento de las actividades de control que están implícitos en los procesos de la empresa y en las actividades diarias del personal a través de políticas que definan los procedimientos esperados y relevantes?	Contador General	Existen políticas definidas por la oficina Corporativa, con base en dichos lineamientos se han definido 8 procedimientos mapeados en el área de Contabilidad.	Políticas y procedimientos de Contabilidad, visualizados en la intranet de la compañía.	<p>Existen 3 políticas definidas por la oficina Corporativa y alineada a ellas 8 procedimientos mapeados en el área de Contabilidad: sin embargo, solo 3 de ellos se encuentran formalizados.</p> <p>Políticas corporativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Activos fijos, b) Cuentas por pagar y c) Reconocimiento de ingresos. <p>Procedimientos mapeados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contabilidad de costos b) Contabilidad de impuestos. c) Análisis de cuentas. d) Gestión de reporte de contabilidad. e) Activo Fijo f) Cuentas por cobrar g) Cuentas por pagar h) Mantenimiento de Plan de Cuentas. <p>Procedimientos no formalizados:</p>

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
								a) Contabilidad de costos b) Contabilidad de impuestos. c) Análisis de cuentas. d) Gestión de reportes e) Mantenimiento de Plan de Cuentas.
		<p>• Establecer Responsabilidades y Rendición de cuentas para la ejecución de políticas y procedimientos — La gerencia establece la responsabilidad y la rendición de cuentas de las actividades de control con la administración (u otro personal designado) de la unidad de negocio o área en la que los riesgos relevantes residen.</p>	Si	¿Cuáles son los criterios para el establecimiento de las responsabilidades y la rendición de cuentas de las actividades de control con la administración (u otro personal designado) de la unidad de negocio o área en la que los riesgos relevantes residen?	Contador General	Las responsabilidades y la rendición de cuentas se encuentran establecidas en los procedimientos, comunicadas y supervisadas por el Contador General.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas y procedimientos de Contabilidad, visualizados en la intranet de la compañía. - Correo de comunicación en donde el Contador General difunde los procedimientos de “Activo Fijo”, “Cuentas por Cobrar” y “Cuentas por Pagar”. 	Las responsabilidades y la rendición de cuentas para la ejecución de actividades en el área de Contabilidad se encuentran definidas en los procedimientos. Asimismo, la responsabilidad de validar la ejecución de actividades de controles del área de Contabilidad recae en el Contador General.
		<p>• Ejecución Oportuna — Personal responsable realiza actividades de control oportunamente, según se define en las políticas y procedimientos.</p>	Si	¿Quiénes son los responsables de realizar las actividades de control oportunamente, según se define en las políticas y procedimientos?				
		<p>• Tomar Acciones Correctivas — Personal responsable investiga y actúa sobre asuntos identificados como resultado de ejecutar actividades de control.</p>	Si	¿Quiénes son los responsables de investigar y actuar sobre asuntos identificados como resultado de ejecutar actividades de control?	Contador General	En el caso del área de Contabilidad es el Contador General.	Políticas y procedimientos de Contabilidad, visualizados en la intranet de la compañía.	Si bien, de acuerdo a lo indicado en la entrevista, el Contador General es el responsable de investigar y actuar sobre asuntos identificados como resultado de ejecutar actividades de control, validamos en los procedimientos que éstos no establecen las medidas a tomar cuando se identifican incumplimientos a los mismos.
		<p>• Ejecución Utilizando Personal Competente — Personal competente con suficiente autoridad para realizar actividades</p>	Si	¿Quiénes son los responsables de realizar actividades de control con				

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		de control con diligencia y enfoque continuo.		diligencia y enfoque continuo?				
		<ul style="list-style-type: none"> Reevaluación de las Políticas y Procedimientos — La gerencia revisa periódicamente las actividades de control para determinar su relevancia continua y las actualiza cuando es necesario. 	Si	¿Con qué frecuencia se revisa las actividades de control para determinar su relevancia continua y las actualiza cuando es necesario?	Contador General	Las actualizaciones de los procedimientos se realizan a solicitud del área usuaria.	-	No se encuentra definida la revisión periódica de procedimientos establecidos en la compañía
Información y Comunicación	13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar Requerimientos de Información — Un proceso establecido para identificar la información requerida y esperada para brindar respaldo al funcionamiento de otros componentes de control interno y el cumplimiento con los objetivos de la entidad. 	Si	¿Qué procesos se están usando para identificar la información requerida y esperada para brindar respaldo al funcionamiento de otros componentes de control interno y el cumplimiento con los objetivos de la entidad?	Contador General	Se identifica los requerimientos necesarios para el cierre contable mediante la elaboración de una lista de verificación que detalla lo siguiente: Responsable de ejecutar la actividad Responsables de revisar la actividad	Revisión de la “Lista de Verificación de Cierre Contable Financiero”.	Validamos que mediante la “Lista de Verificación de Cierre Contable Financiero”, se identifica los requerimientos necesarios para el cierre contable mediante el siguiente detalle: - Responsable de ejecutar la actividad - Responsables de revisar la actividad - Actividades de cierre El jefe de contabilidad se asegura que cada jefe responsable de las actividades haya revisado y validado el cumplimiento de cada una, finalmente el Contador General valida la revisión realizada por el jefe de Contabilidad.
		<ul style="list-style-type: none"> Captura de Fuentes de Data Internos y Externos — Los sistemas de información captan data de fuentes internas y externas. 	Si	¿De qué formas los sistemas de información captan data de fuentes internas y externas?	Contador General	El área contable capta información del sistema SAP y del sistema de planillas (fuente externa del sistema SAP) que está conectado con una interface automática que envía un asiento	-	El área contable capta información del sistema SAP y del sistema de planillas (fuente externa del sistema SAP) que está conectado con una interface automática que envía un asiento contable al sistema SAP.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
						contable al sistema SAP.		
		<ul style="list-style-type: none"> • Procesar Data Relevante en Información — Los sistemas de información procesan y transforman data relevante en información. 	Si	¿Bajo qué método los sistemas de información procesan y transforman data relevante en información?	Contador General	Generamos reportes que fueron diseñados y validados por el área de Contabilidad, los cuales fueron desarrollados por TI (Cuentas por cobrar y activos fijos). Sobre los cuales realizamos revisiones y validaciones proporcionados por los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de cuentas por pagar - Reporte de activos fijos 	Los sistemas de información procesan y transforman data relevante en información mediante reportes que fueron diseñados por TI y validados por el área de Contabilidad. Sobre los cuales se realizan revisiones y validaciones por parte de los usuarios.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mantener Calidad a través del Procesamiento — Los sistemas de información producen información de manera oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia para respaldar los componentes de control interno. 	Si	¿Bajo qué criterios la información es revisada para evaluar su relevancia para respaldar los componentes de control interno? oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida.				
		<ul style="list-style-type: none"> • Costos y Beneficios — La naturaleza, cantidad y precisión de información comunicada es proporcional con el respaldo para cumplir con los objetivos. 	Si	¿Cuál es la relación entre la naturaleza, cantidad y precisión de información comunicada con el respaldo para cumplir con los objetivos?				

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
	14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar la Información de Control Interno — Se encuentra vigente un proceso para comunicar la información requerida para permitir al personal comprender y realizar sus responsabilidades de control interno. 	Si	¿Con qué frecuencia se actualizan los procesos para comunicar la información requerida? ¿Qué canales se utiliza para la comunicación de la información requerida para permitir al personal comprender y realizar sus responsabilidades de control interno?	Gerente de Administración y Finanzas	Durante las reuniones de seguimiento trimestral de los resultados, se hace énfasis en las responsabilidades de cada gerencia con respecto al control interno. Asimismo, a mediados de agosto 2017 se implementa el departamento de control interno con enfoque de control interno relacionado al reporte financiero.	Agenda de las reuniones trimestrales para el seguimiento de los resultados financieros, en donde validamos que uno de los puntos indicaba "Mensaje del CFO sobre la importancia del control interno".	Según información proporcionada por el Gerente de Administración y Finanzas y la agenda de las reuniones trimestrales para el seguimiento de los resultados financieros, tomamos conocimiento que, durante las reuniones de seguimiento trimestral de los resultados, se hace énfasis en las responsabilidades de cada gerencia con respecto al control interno. Asimismo, a mediados de agosto 2017 se implementó el departamento de control interno con enfoque sólo en el reporte financiero. Finalmente, la comunicación de control interno se encuentra delimitada a las gerencias de la primera línea, por ejemplo, gerente de Administración y Finanzas.
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación con el Directorio — La comunicación existe entre la gerencia y el directorio de manera que ambos tengan la información necesaria para cumplir con sus funciones en relación con los objetivos de la entidad. 	Si	¿Qué mejoras de comunicación existe entre la gerencia y el directorio y cómo estas afectan al libre tránsito de la información?	Gerente de Administración y Finanzas	La comunicación con el Directorio se realiza mediante reuniones trimestrales en el comité de auditoría entre las gerencias correspondientes y los miembros del comité donde se presentan los resultados de las auditorías externas o especiales.	Agenda de las reuniones trimestrales entre el Directorio y las gerencias.	Según información proporcionada por el Gerente de Administración y Finanzas y la agenda de las reuniones validamos que la comunicación con el Directorio se realiza mediante reuniones trimestrales en el comité de auditoría entre las gerencias correspondientes y los miembros del comité donde se presentan los resultados de las auditorías externas o especiales.
		<ul style="list-style-type: none"> Brindar Líneas de Comunicación Independientes — Los canales de comunicación inde- 	Si	¿Con qué frecuencia se reciben comunicaciones para informar sobre	Gerente de Administración y Finanzas	La línea de denuncias se encuentra administrada por un	Líneas de denuncia informadas en el código de ética y validadas en la intranet,	Las líneas de denuncia son informadas en el código de ética y pudimos validar que existen en la intranet, página web de la compañía, correo

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		pendientes, como las líneas telefónicas para denunciar fraude o sospechas de fraude se han implementado y surgen como mecanismos para permitir la comunicación anónima y confidencial cuando los canales normales no están operativos o efectivos.		fraudes o sospechas? ¿Es una medida eficiente?		tercero, el cual comunica en copia al Oficial de Cumplimiento y al CFO Corporativo.	página web de la compañía, correo electrónico y números telefónicos.	electrónico y números telefónicos. Asimismo, tomamos conocimientos mediante el Gerente de Administración y Finanzas que la línea de denuncias se encuentra administrada por un tercero, el cual comunica en copia al Oficial de Cumplimiento y al CFO Corporativo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar Método de Comunicación Relevantes — El método de comunicación toma en consideración el tiempo, audiencia y naturaleza de la información. 	Si	¿Cuáles de los métodos de comunicación usados son menos eficientes tomando en consideración el tiempo, audiencia y naturaleza de la información?	Gerente de Administración y Finanzas	Se cuenta con una política de comunicación interna y externa corporativa. Asimismo, se comunicó vía un correo interno al personal involucrado en la auditoría SOX, enviando las narrativas y matrices en inglés diseñadas por el corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Política de comunicación interna corporativa en la intranet. - Política de comunicación externa corporativa en la intranet. - Correo en donde se comunica y envía al personal involucrado en la auditoría SOX, las narrativas y matrices en inglés diseñadas por el corporativo. 	La compañía cuenta con una política de comunicación interna y externa corporativa. Asimismo, se comunicó vía un correo interno al personal involucrado en la auditoría SOX, enviando las narrativas y matrices en inglés diseñadas por el corporativo. Si bien se comunicó vía correo electrónico sobre la auditoría SOX, la gerencia no se aseguró que el personal involucrado haya entendido sobre el propósito de hacer suyos los documentos que soporten la ejecución de los mismos. Adicionalmente, las narrativas y matrices estaban en inglés y el personal no maneja dicho idioma extranjero.
	15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con Partes Externas — Procesos implementados para comunicar información relevante y de manera oportuna a partes externas, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes y analistas financieros y otras partes externas. 	Si	¿Qué procesos implementados existe para comunicar información relevante y de manera oportuna a partes externas, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes y analistas financieros y otras partes externas?	Gerente de Administración y Finanzas / Contador General	La información financiera se comunica externamente a través de la página de la compañía, la cual es revisada por el CFO y CEO Corporativo de la compañía. Asimismo, información tributaria presentada a terceros (entes reguladores) es	<ul style="list-style-type: none"> - Página web de la compañía en donde se validó la publicación trimestral y anual de la información financiera. - Información tributaria 	La información financiera se comunica externamente a través de la página de la compañía, la cual es revisada por el CFO y CEO Corporativo de la compañía. Asimismo, información tributaria presentada a terceros (entes reguladores) es revisada por el Contador General.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
						revisada por el Contador General.	presentada a SUNAT.	
		<ul style="list-style-type: none"> Permitir la comunicación de terceros — El abrir los canales de comunicación permite recibir los comentarios de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros, lo que le brinda a la gerencia y al directorio con información relevante. 	Si	¿Qué posibles riesgos conlleva abrir los canales de comunicación para recibir los comentarios de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y otros, lo que le brinda a la gerencia y al directorio con información relevante?	Gerente de Administración y Finanzas	Cualquier incumplimiento al código de ética se puede denunciar mediante la línea de denuncias se encuentra administrada por un tercero, el cual comunica en copia al Oficial de Cumplimiento y al CFO Corporativo.	Líneas de denuncia informadas en el código de ética y validadas en la intranet, página web de la compañía, correo electrónico y números telefónicos.	Cualquier incumplimiento al código de ética se puede denunciar mediante la línea de denuncias se encuentra administrada por un tercero, el cual comunica en copia al Oficial de Cumplimiento y al CFO Corporativo
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicar con el Directorio — Información relevante que resulta de la evaluación realizada por partes externas se comunica al directorio. 	Si	¿La Información relevante que resulta de la evaluación realizada por partes externas se comunica al directorio de manera oportuna?	Gerente de Administración y Finanzas	La comunicación con el Directorio se realiza mediante reuniones trimestrales en el comité de auditoría entre las gerencias correspondientes y los miembros del comité donde se presentan los resultados de las auditorías externas o especiales.	Agenda de las reuniones trimestrales entre el Directorio y las gerencias.	La comunicación con el Directorio se realiza mediante reuniones trimestrales en el comité de auditoría entre las gerencias correspondientes y los miembros del comité donde se presentan los resultados de las auditorías externas o especiales.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> Líneas de Comunicación Independientes — Canales de comunicación independientes, como líneas telefónicas de denuncia, se establecen como mecanismos para permitir la comunicación anónima y confidencial cuando los canales normales no se encuentran operativos o efectivos. 	Si	¿Cuál es el porcentaje de incidencias en el uso de las líneas de comunicación independientes?	Gerente de Administración y Finanzas	La línea de denuncias se encuentra administrada por un tercero, el cual comunica en copia al Oficial de Cumplimiento y al CFO Corporativo.	No tuvimos acceso a validar esta información porcentual.	La línea de denuncias se encuentra administrada por un tercero, el cual comunica en copia al Oficial de Cumplimiento y al CFO Corporativo.
		<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar el Método de Comunicación Relevante — El método de comunicación toma en consideración el periodo, audiencia y naturaleza de la comunicación y requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias. 	Si	¿En qué casos se utiliza un tipo de método de comunicación en particular tomando en consideración el periodo, audiencia y naturaleza de la comunicación y requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias?	Gerente de Administración y Finanzas	Se cuenta con una política de comunicación interna y externa corporativa. Asimismo, se comunicó vía un correo interno al personal involucrado en la auditoría SOX, enviando las narrativas y matrices en inglés diseñadas por el corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Política de comunicación interna corporativa en la intranet. - Política de comunicación externa corporativa en la intranet. - Correo en donde se comunica y envía al personal involucrado en la auditoría SOX, las narrativas y matrices en inglés diseñadas por el corporativo. 	La compañía cuenta con una política de comunicación interna y externa corporativa. Asimismo, se comunicó vía un correo interno al personal involucrado en la auditoría SOX, enviando las narrativas y matrices en inglés diseñadas por el corporativo. Si bien se comunicó vía correo electrónico sobre la auditoría SOX, la gerencia no se aseguró que el personal involucrado haya entendido sobre el propósito de hacer suyos los documentos que soporten la ejecución de los mismos. Adicionalmente, las narrativas y matrices estaban en inglés y el personal no maneja dicho idioma extranjero.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
Actividades de Monitoreo	16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.	<ul style="list-style-type: none"> Mezcla de Evaluaciones Continuas e Independientes — La gerencia incluye equilibra las evaluaciones continuas e independientes. 	Si	¿Con qué frecuencia se realizan las evaluaciones continuas e independientes?	Gerente de Administración y Finanzas	Las gerencias correspondientes realizan evaluaciones continuas a los controles implementados en cada área correspondiente. Se encuentran obligados por la Ley SOX a realizar una autoevaluación del sistema de control interno en relación al reporte financiero. Las evaluaciones independientes son las auditorías externas financieras, SOX y tributario, las cuales están vinculadas al área de contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Riesgos y Controles sobre las cuales las gerencias correspondientes realizan evaluaciones continuas a los controles implementados en cada área. Autoevaluación de Sistema de Control Interno a la cual la compañía se encuentra obligada por la Ley SOX. Auditorías externas financieras, SOX y tributario. 	Las gerencias correspondientes realizan evaluaciones continuas a los controles implementados en cada área, de acuerdo a los procedimientos y narrativas y matrices de control SOX. Asimismo, la compañía se encuentra obligada por la Ley SOX a realizar una autoevaluación del sistema de control interno en relación al reporte financiero. Las evaluaciones independientes son las auditorías externas financieras, SOX y tributario, las cuales están vinculadas al área de contabilidad.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> Establecer una línea base para la Comprensión — El diseño y estado actual del sistema de control interno se utiliza para establecer una base para las evaluaciones continuas e independientes. 	Si	¿Bajo qué criterios está diseñado el sistema actual de control interno?	Gerente de Administración y Finanzas / Contador General	Cada gerencia evalúa los conocimientos implementados en su área con base en: políticas y procedimientos vigentes, experiencia y conocimientos de las gerencias.	Validación del conocimiento del personal sobre las políticas y procedimientos del área de contabilidad mediante entrevistas.	Mediante entrevistas al personal de Contabilidad validamos que, si bien tienen conocimiento sobre las políticas y procedimientos de su área, carece de conocimiento sobre que es un sistema de control interno, como se ejecuta, como se diseñan controles y todo conocimiento que les permitiera identificar oportunidades de mejora durante su evaluación continua.
		<ul style="list-style-type: none"> Emplear Personal Adecuado — Los evaluadores preparan evaluaciones continuas e independientes y tienen el conocimiento suficiente para comprender lo que se está evaluando. 	Si	¿Quiénes son los encargados de diseñar los planes y ejecutar las evaluaciones continuas? capacitados, conocer el área				
	17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar resultados — La gerencia y el directorio evalúan los resultados de las evaluaciones continuas e independientes, según sea adecuado. 	Si	¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de resultados?	Gerente de Administración y Finanzas	La comunicación con el Directorio se realiza mediante reuniones trimestrales en el comité de auditoría entre las gerencias correspondientes y los miembros del comité donde se presentan los resultados de las auditorías externas o especiales y continuas.	Agenda de reuniones trimestrales entre con el Comité de Auditoría y las Gerencias correspondientes.	La comunicación con el Directorio se realiza mediante reuniones trimestrales en el comité de auditoría entre las gerencias correspondientes y los miembros del comité donde se presentan los resultados de las auditorías externas o especiales y continuas.
		<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de Deficiencias — Las deficiencias se comunican a las partes responsables de tomar acciones correctivas y a la gerencia ejecutiva y al directorio, según sea adecuado. 	Si	¿De qué forma se comunican las deficiencias a las partes implicadas?	Gerente de Administración y Finanzas	Control interno realiza el monitoreo de las deficiencias identificadas.	Entrevista de validación con el responsable de Control Interno de la compañía	Control interno realiza el monitoreo de las deficiencias identificadas.

Componente	Principio	Punto de enfoque	Aplica	Pregunta	Responsable	Respuesta	Evidencia	Conclusión
		<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear Acciones Correctivas — La gerencia rastrea si las deficiencias se remediaron oportunamente. 	Si	¿Quién o quiénes son los encargados de darle seguimiento y/o soporte a las deficiencias encontradas en la evaluación?	Gerente de Administración y Finanzas	Control interno realiza el monitoreo de las deficiencias identificadas.		

Anexo 3. Deficiencias y oportunidades de mejora COSO 2013

N°	Clasificación	Principio	Título	Descripción	Impacto	Recomendaciones
1	Deficiencia de CI	3. La Administración establece, con la supervisión ED, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos.	El área contable no cuenta con una estructura y líneas de reporte apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos	<p>La estructura organizativa y funcional del área contable está compuesta por un equipo de seis analistas y un asistente que reportan directamente al contador general, sin embargo, la representación gráfica de esta estructura, líneas de autoridad y de comunicación no se documenta formalmente en el organigrama.</p> <p>La revisión y supervisión de las actividades que realizan los analistas y asistentes depende del contador general. En los casos de asientos de complejidad alta, el registro, revisión y aprobación, también lo lleva a cabo el referido funcionario. Similar situación ocurre con las actividades de elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado y aprobación de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre contable.</p> <p>Los analistas y asistentes desempeñan sus funciones de acuerdo con los indicadores del contador general. Sin embargo, la descripción de sus principales FyR no se encuentran documentados en perfiles de puestos.</p>	Demoras en el proceso Deficiencia de COSO 2013	<p>Formalizar el organigrama del área Contable con la finalidad de representar claramente las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal.</p> <p>Implementar el organigrama de contabilidad, que ayude a diferenciar los niveles de reporte dentro del área entre los trabajadores con la finalidad de que conozcan, principalmente, quién es su jefe y línea de reporte directa, qué naturaleza de trabajo deben realizar y saber cómo aporta su trabajo en el área.</p> <p>Reestructurar el área contable considerando lo siguiente estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Contador General - 2 Jefes (Contabilidad/Impuestos) - 4 Analistas - 1 Asistente - 1 Practicante <p>Delegar las siguientes responsabilidades a un jefe de Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía. - Llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre.
2	Deficiencia de CI	6. La organización específica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.	Los objetivos operativos y de reporte no se encuentran clara ni formalmente definidos en todos los niveles del área de Contabilidad.	<p>Los objetivos del área de Contabilidad se centran en el cumplimiento de las obligaciones regulatorias relacionadas con la presentación de información financiera interna y externa. Sin embargo, los objetivos con relación a las operaciones y la información no se encuentran claramente definidos, formalizados ni comunicados a los niveles del personal del área Contable.</p> <p>En general, la compañía mantiene objetivos claramente definidos y coherentes con las prioridades estratégicas (plan estratégico); sin embargo, estos solo llegan hasta el nivel gerencial.</p>	Deficiencia de COSO 2013	<p>Definir los objetivos operativos y de reporte del área contable y con base en ello evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos.</p> <p>Establecer indicadores clave de desempeño que ayuden a medir el cumplimiento de objetivos</p>

N°	Clasificación	Principio	Título	Descripción	Impacto	Recomendaciones
3	Deficiencia de CI	10. La organización elige y desarrolla AC que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos niveles aceptables.	La totalidad de AC diseñadas para mitigar los riesgos en el proceso de cierre contable son manuales.	La Gerencia de Adm. y Finanzas y el contador general han formulado un conjunto de AC preventivas y de detección para mitigar riesgos relacionados con el reporte financiero; se documentan en la matriz de riesgos y controles: y forman parte del monitoreo del área de CI. En la totalidad de los casos, se ha notado que las AC son manuales, sin aprovechar totalmente las funcionalidades nativas del ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) SAP, principalmente para las AC relacionadas con la revisión y autorización de asientos de diario y modificación del plan de cuentas.	Demoras en el proceso Deficiencia de COSO 2013	Identificar y evaluar el uso de funcionalidades SAP para la automatización de actividades manuales, principalmente las relacionadas con autorizaciones y aprobaciones con la finalidad de incrementar eficiencias de tiempo y reducir posibles errores humanos o de criterio profesionales en el proceso.
4	OP	11. La organización elige y desarrolla AC generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos	La compañía carece de controles sobre la tecnología relacionados con el acceso a los sistemas.	En respuesta a las deficiencias de control identificadas en la auditoría L.SOX del año 2017, la Adm. contratará a un proveedor tercero para realizar una evaluación y diseño de una adecuada segregación de funciones en el sistema utilizado por la compañía para el proceso de cierre contable-financiero. Una vez concluido dicho servicio, la Adm. deberá implementar controles sobre la tecnología, en los cuales se incluya controles periódicos y preventivos relacionados con el acceso a los sistemas con el propósito asegurar el mantenimiento y continuidad de los procesos de gestión de la seguridad.	Deficiencia de COSO 2013	La Adm. deberá implementar lo siguiente: - Un control periódico relacionado a la revisión de los accesos a las transacciones sensitivas y conflictos de segregación de funciones en el sistema SAP. - Un control preventivo relacionado con la revisión por parte del administrador de seguridad de la información y CI cada vez que se requiera un nuevo acceso a transacciones del sistema SAP.

N°	Clasificación	Principio	Título	Descripción	Impacto	Recomendaciones
5	Deficiencia de CI	12. La organización despliega AC a través de política que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.	Los procedimientos contables no se encuentran documentados en su totalidad.	<p>La compañía dispone de políticas que describen y soportan claramente las instrucciones adoptadas por la gerencia corporativa. Estas políticas establecen AC relacionados con: activos fijos, cuentas por pagar y reconocimiento de ingresos.</p> <p>Adicionalmente, la compañía ha desarrollado los procedimientos para implementar las referidas políticas. Sin embargo, los siguientes procedimientos en funcionamiento no se encuentran formalizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) CC b) Contabilidad de impuestos. c) Análisis de cuentas. d) Gestión de reportes e) Mantenimiento de plan de cuentas. <p>En cuanto a la revisión de las políticas y procedimientos, la Adm. no las revisa periódicamente para determinar si siguen siendo relevantes o si requieren actualización, de ser necesario. Tampoco se establecen medidas a tomar respecto a asuntos identificados para su seguimiento y corrección.</p>	Deficiencia de COSO 2013	<p>Formalizar los procedimientos considerando las medidas a tomar en caso de incumplimiento por parte del personal.</p> <p>Designar a un responsable de efectuar revisiones periódicas a los procedimientos con la finalidad de asegurar su actualización.</p>

N°	Clasificación	Principio	Título	Descripción	Impacto	Recomendaciones
6	Deficiencia de CI	14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el CI, necesarios para apoyar funcionamiento del CI.	Los objetivos y responsabilidades de CI no se comunican a todos los niveles de la Compañía.	<p>El Director Ejecutivo Corporativo trimestralmente comunica la importancia del cumplimiento de CI relacionado al reporte financiero; sin embargo, esta comunicación es exclusiva para el Gerente Financiero Corporativo, Gerente de CI Corporativo y la Gerencia de Adm. y Finanzas local.</p> <p>El cumplimiento de CI relacionado al reporte financiero se integra en los objetivos del Gerente de Administración y Finanzas, y se evalúa al cierre de cada año por el Gerente Corporativo de Recursos Humanos.</p> <p>La empresa minera (anónima), localmente, cuenta con un responsable de CI; no obstante, su función es a dedicación exclusiva del CI relacionado a reporte financiero, excluyendo el CI de las categorías operacionales y de cumplimiento.</p> <p>En el año 2017, si bien la Gerencia de Adm. y Finanzas comunicó por correo electrónico a todo el personal sobre el inicio de primera auditoría L.SOX, el método de dicha comunicación no fue clara ni eficaz, ya que no permitió obtener retroalimentación ni aseguramiento de que el personal haya recibido, leído y entendido la documentación y el mensaje proporcionado. El Gerente de Administración y Finanzas compartió narrativas y matrices de controles que estaban en idioma inglés a personal que no domina dicho idioma.</p>	<p>Demoras en el proceso</p> <p>Deficiencia de COSO 2013</p>	<p>Definir y aplicar estrategias y métodos de comunicación que aseguren la comprensión e involucramiento de todo el personal de la empresa, en torno a los objetivos y responsabilidades de CI, debiendo asegurar que toda comunicación sea en el idioma nativo del personal.</p> <p>Redefinir los objetivos del área de CI con el propósito de extender el alcance de sus funciones hacia los procesos relacionados con los objetivos de operación y cumplimiento.</p>
7	Deficiencia de CI	16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de CI están presentes y funcionando.	El personal responsable de las evaluaciones continuas carece de formación y experiencia adecuada en torno a CI y L.SOX.	<p>El Gerente de Administración y Finanzas y el contador general llevan a cabo supervisiones operativas internas a las AC que ejecutan los analistas y asistentes contables. Sin embargo, ambos funcionarios responsables de las evaluaciones no cuentan con la formación y experiencia suficiente en torno a CI y la L.SOX que a su vez les permita identificar oportunidades de mejora durante su evaluación.</p>	<p>Deficiencia de COSO 2013</p>	<p>Implementar un programa de capacitación, con apoyo de las áreas de CI y de Recursos Humanos, para todo el personal (principalmente del área contable) con la finalidad de reforzar los conceptos de implementación, ejecución y supervisión de un sistema de CI relacionado a reporte financiero.</p>

Anexo 4. Deficiencias y oportunidades de mejora L.SOX 2018

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Descripción (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Posible impacto	Recomendación
1	Deficiencia de Diseño L.SOX	Los controles que utilizan “información producida por la entidad (del sistema o reportes manuales)” para su ejecución, no consideran como parte del diseño, actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información.	La Alerta 11 destaca ciertos requisitos de las normas de auditoría y deficiencias que identificó el PCAOB (<i>Public Company Accounting Oversight Board</i> . Organismo supervisor de USA) como parte de su supervisión a las auditorías de empresas públicas (realizadas por firmas autorizadas). En dicha alerta una de las deficiencias identificadas por el equipo supervisor del PCAOB, está relacionada con la falta de controles para validar la integridad y exactitud de los datos o informes generados por el sistema y utilizados en la ejecución de otros controles. Con base en lo mencionado, la compañía tendría una deficiencia de diseño L.SOX ya que actualmente, los análisis de cuentas contables son controles que utilizan “información producida por la entidad”, sin embargo, no consideran como parte de su diseño, actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información (reportes generados del sistema o manualmente).	Deficiencia L.SOX en futuras auditorías, tomando como base la Alerta 11 emitida por la PCAOB.	Incluir como parte del diseño de los análisis de cuentas contables, que el analista, previo a ello, valide la integridad de los reportes de SAP que utiliza para su análisis, considerando los siguientes criterios: que la sociedad (compañía) elegida para la generación del reporte sea la correcta, que el periodo seleccionado para la generación del reporte coincida con el periodo a ser analizado, que el reporte evidencie el nombre del usuario, fecha y hora de generación y que la sumatoria de los importantes totales del reporte coincida con la sumatoria de los saldos de las cuentas contables a analizar, según el balance de comprobación.

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Descripción (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Posible impacto	Recomendación
2	Deficiencia de Diseño L.SOX	El control de revisión de los EE. FF. (categorizados como “control revisado por la Adm.”) no considera como parte de su diseño, los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas, ni las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor.	La alerta 11 destaca ciertos requisitos de las normas de auditoría y deficiencias que identificó el PCAOB como parte de su supervisión a las auditorías de empresas públicas (realizadas por firmas autorizadas). En dicha alerta una de las deficiencias identificadas por el equipo supervisor del PCAOB, está relacionada con la falta de evidencia suficiente que soporte la adecuada revisión de los “controles revisados por la Adm.”. Con base en lo mencionado, la compañía tendría una deficiencia de diseño L.SOX ya que actualmente, la revisión de los EE. FF., control realizado por la Gerencia de Adm. y Finanzas y que esta categorizado como un “control revisado por la Adm.” por la Alta Gerencia; no considera como parte de su diseño: a) los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas, b) las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor, que incluyen si las posibles declaraciones equivocadas se investigaron de manera apropiada y si se tomaron medidas correctivas según fuera necesario.	Deficiencia L.SOX en futuras auditorías, tomando como base la Alerta 11 emitida por la PCAOB.	Incluir en el diseño de la revisión de los EE. FF. a) los pasos realizados por la Gerencia de Adm. y Finanzas para identificar e investigar diferencias significativas, y b) las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor, que incluyen si las posibles declaraciones equivocadas se investigaron de manera apropiada y si se tomaron medidas correctivas según fuera necesario. Asimismo, considerar en el diseño que la Gerencia de Adm. y Finanzas deje como evidencia de revisión no solo la firma sino también marcas y comentarios del juicio utilizado por su revisión.
3	Deficiencia de Diseño L.SOX	Ausencia de un control de detección relacionado a la revisión y mantenimiento periódico del maestro de cuentas contables.	La compañía cuenta con un control preventivo al momento de la creación y/o modificación de cuentas contables en el sistema SAP realizado por el contador general, no obstante, la aprobación de ello es realizada por el contralor corporativo mediante correo electrónico, motivo por el cual el control actual realmente no cumpliría la función “preventiva” ya que el contador general pudiera modificar al plan de cuentas sin previo conocimiento del contralor corporativo. En ese sentido, no contar con un control de detección relacionado a la revisión y mantenimiento periódico del maestro de cuentas contables, daría lugar a una deficiencia de diseño L.SOX.	Deficiencia L.SOX. No contar con un control de detección relacionado a la revisión y mantenimiento periódico del maestro de cuentas contables, podría dar lugar a una deficiencia de diseño L.SOX en futuras auditorías puesto que el control existente a la fecha no cumple la función de “preventivo” y no asegura la integridad y exactitud de los EF, considerando a su vez que, de acuerdo a las deficiencias L.SOX 2017 compartidas por la Gerencia de Adm. y Finanzas, el contador general tiene la facultad de registrar y aprobar asientos de diario en el sistema.	Implementar un control de revisión y mantenimiento periódico al maestro de cuentas contables con la finalidad de identificar aquellas cuentas que dejaron de ser utilizadas o que se encuentran duplicadas para un mismo uso.

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Descripción (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Posible impacto	Recomendación
4	OP	Centralizar en el contralor corporativo, la apertura y cierre de periodos contables en el sistema SAP.	Actualmente, el contador general realiza la apertura y cierre de periodos contables en SAP. Cada vez que el contador requiera "reaperturar" un periodo ya cerrado, solicita autorización vía correo electrónico al contralor corporativo, quien da su aprobación por la misma vía. No obstante, el contador general podría "aperturar y cerrar periodos contables sin previo conocimiento del contralor corporativo, ya que la aprobación de este queda por fuera del sistema. Por lo descrito, la centralización de la apertura y cierre de periodos contables en el contralor corporativo (quien actualmente no cuenta con usuario SAP) son consideradas una oportunidad de mejora.	Demoras en el proceso producto de pasos manuales. Deficiencia L.SOX en futuras auditorías, debido a que la autorización de la reapertura de periodos contables queda por fuera del sistema y ello puede ser aprovechado por el contador general para realizar esta actividad sin conocimiento de la oficina corporativa. Vale indicar que de acuerdo con la información proporcionada por la Gerencia de Adm. y Finanzas, esta deficiencia fue identificada en la auditoría L.SOX 2017.	Centralizar en el contralor corporativo, la apertura y cierre de periodos contables en el sistema SAP, lo que permitiría: - Eliminar la aprobación manual que se realizan por correo electrónico y por fuera del sistema SAP; en consecuencia, el tiempo para este proceso, se reduciría. - Eliminar el riesgo de realizar aperturas y cierres de periodos contables por parte del contador general sin previo conocimiento y aprobación del contralor corporativo; en consecuencia, se evitaría una deficiencia L.SOX en futuras auditorías, relacionadas a este punto.
5	OP	Automatizar la aprobación de cambios (creación, modificación y bloqueo) al plan de cuentas en el sistema SAP	Actualmente cada vez que se requiere de un cambio al plan de cuentas en SAP, el analista contable realiza la solicitud vía correo electrónico al contador general. El contador general obtiene la aprobación del contralor corporativo por la misma vía antes de efectuar el cambio en el sistema SAP. Finalmente, el analista contable verifica que el contador general haya realizado el cambio de acuerdo con lo autorizado por el contralor corporativo. Por lo descrito, la configuración y automatización de la aprobación de cambios (creación, modificación y bloqueo) al plan de cuentas en el sistema SAP es una oportunidad de mejora para el proceso.	Demoras en el proceso producto de pasos manuales. Deficiencia L.SOX en futuras auditorías, debido a que la autorización de los cambios al plan de cuentas queda por fuera del sistema y ello puede ser aprovechado por el contador general para realizar los cambios sin conocimiento de la oficina corporativa.	Implementar la automatización de la aprobación de cambios al plan de cuentas en el sistema SAP, lo que permitiría: - Eliminar la solicitud y aprobación que se realizan por correo electrónico y la validación que es realizada manualmente por fuera del sistema SAP; en consecuencia, el tiempo y pasos para realizar cambios en el plan de cuenta contables, se reducirían. - Eliminar el riesgo de realizar cambios en el plan de cuentas por parte del contador general sin previo conocimiento y aprobación del contralor corporativo; en consecuencia, se evitaría una deficiencia L.SOX en futuras auditorías, relacionadas a este punto.

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Descripción (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Posible impacto	Recomendación
6	OP	Hacer uso del sistema SAP para adjuntar el soporte documental de los asientos contables registrados.	La compañía cuenta con el sistema ERP SAP, el cual soporta la carga en línea de documentación relacionada con los asientos contables registrados, no obstante, esa función actualmente no es utilizada, ya que el Contador General revisa el asiento contable y su soporte documental en forma física.	Demoras en el proceso de búsqueda de información para atender requerimientos de auditoría externa, debido a que actualmente toda la documentación es resguardada en forma física y no virtual. Ello puede impactar en carga laboral para el área contable durante las auditorías externas.	Hacer uso del sistema SAP para adjuntar el soporte documental de los asientos contables con la finalidad de que el contador general realice su revisión en línea y que la documentación quede digitalizada en el sistema para uso y rápido acceso al momento de la búsqueda y atención de requerimientos de auditorías externas.
7	OP	Eliminar la impresión y firma física de los asientos contables considerando que su aprobación queda reflejada en el sistema SAP.	Actualmente el diseño del control relacionado con la revisión y aprobación de asientos contables, precisa que estos son impresos para revisión y firma del contador general pese a que la aprobación es realizada también en el sistema SAP.	Demoras en el proceso de revisión de los asientos contables y demoras en el proceso de búsqueda de información para atender requerimientos de auditoría externa, ya que, de acuerdo al diseño actual del control, no basta con presentar a los auditores la evidencia de la aprobación del registro contable en el sistema, sino que también se debe presentar en forma física (asiento impreso y firmado).	Eliminar la impresión y firma física de los asientos contables con la finalidad de que el contador general solo realice su aprobación en el sistema SAP. Asimismo, actualizar el diseño del control con base en ello.
8	OP	Implementar estrategias de liberación para los asientos de diario en el sistema SAP, considerando rangos de aprobación por importes y autonomías.	Actualmente, la aprobación de los asientos de diario es realizada por el contador general mediante el “flujo de aprobación” configurado en SAP, centralizando el 100% de las aprobaciones en el contador, motivo por el cual la implementación de estrategias de liberación para los asientos de diario en el sistema SAP, considerando rangos de aprobación por importes y autonomías sería una oportunidad de mejora a considerar.	Demoras en el proceso de revisión de los asientos contables puesto que esta actividad se encuentra centralizada al 100% en el contador general.	Implementar estrategias de liberación para los asientos de diario en el sistema SAP, considerando rangos de aprobación por importes y autonomías para el contador general y jefe de Contabilidad con la finalidad de descentralizar las aprobaciones de los asientos contables. La incorporación de una jefatura de Contabilidad se encuentra alineado con nuestra recomendación 1 del cuestionario COSO 2013.

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Descripción (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Posible impacto	Recomendación
9	OP	Diseñar reportes en el sistema SAP para que estos sean generados automáticamente por el usuario.	Se identificaron los siguientes reportes manuales, que son elaborados por los analistas de contabilidad al cierre de cada mes: reporte de ventas, kardex de activos fijos, reporte de cuentas por pagar y plantillas para el cálculo de los impuestos mensuales. Si bien la información se encuentra en el sistema, el reporte final es el resultado de un consolidado manual de varios reportes obtenidos individualmente del SAP.	Demoras en el proceso de cierre contable debido a la elaboración de reportes manuales por parte de los analistas de contabilidad.	Diseñar reportes en el sistema SAP para que estos sean generados automáticamente por los analistas de contabilidad, y con ello eliminar las demoras en el proceso de cierre contable y disminuir la carga operativa en el personal contable.
10	OP	Actualizar las fechas en el cronograma de cierre contable considerando para ello la secuencia de actividades dependientes de otras para su inicio.	Si bien se cuenta con un cronograma de actividades de cierre contable que es actualizado y compartido con toda la compañía mensualmente, validamos que algunas de las fechas no son congruentes con la secuencia del proceso de cierre y no considera las actividades dependientes de otras para su inicio.	Demoras en el proceso de cierre contable debido a que el cronograma enviado a la compañía no considera las actividades dependientes de otras para su inicio.	Actualizar las fechas en el cronograma de cierre contable considerando para ello la secuencia de actividades dependientes de otras para su inicio.
11	OP	Delegar la responsabilidad de la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre, a un jefe de Contabilidad.	Actualmente la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado y aprobación de la lista de verificación para validar el cumplimiento de las actividades de cierre son realizadas por el contador general. Por lo mencionado, se considera como OP, delegar la responsabilidad de la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de las actividades de cierre al jefe de Contabilidad.	Demoras en el proceso de cierre contable debido a la centralización de funciones en el contador general.	Delegar la responsabilidad de la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre, a un jefe de Contabilidad y mantener solo, la actividad de aprobación de la lista de verificación en el contador general. La incorporación de una jefatura de Contabilidad se encuentra alineado con nuestra recomendación 1 del cuestionario COSO 2013.

Anexo 5. Seguimiento de planes de acción COSO 2013 al 30.03.2019

N°	Clasificación	Principio	Título	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
1	Deficiencia de CI	3. La Administración establece, con la supervisión ED, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos.	El área contable no cuenta con una estructura y líneas de reporte apropiados para el cumplimiento y búsqueda de los objetivos	<p>Formalizar el organigrama del área Contable con la finalidad de representar claramente las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad del personal.</p> <p>Implementar el organigrama de contabilidad, que ayude a diferenciar los niveles de reporte dentro del área entre los trabajadores con la finalidad de que conozcan, principalmente, quién es su jefe y línea de reporte directa, qué naturaleza de trabajo deben realizar y saber cómo aporta su trabajo en el área.</p> <p>Reestructurar el área contable considerando lo siguiente estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Contador General - 2 Jefes (Contabilidad/Impuestos) - 4 Analistas - 1 Asistente - 1 Practicante <p>Delegar las siguientes responsabilidades a un jefe de Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía. - Llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre. 	<p>La compañía elaboró y aprobó formalmente un organigrama en donde se definió la estructura, líneas de comunicación y los niveles de autoridad y responsabilidad para llevar a cabo actividades de supervisión para el cumplimiento de los objetivos del área Contable.</p> <p>La definición del organigrama incluyó la nueva reestructuración del área Contable, en la cual se establecieron los siguientes puestos de supervisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Contabilidad - Jefe de Impuestos <p>Este cambio permitió que las siguientes funciones le fueran reasignadas al jefe de Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del cronograma de cierre contable. - Llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de las actividades de cierre. 	Implementado
2	Deficiencia de CI	6. La organización específica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.	Los objetivos operativos y de reporte no se encuentran clara ni formalmente definidos en todos los niveles del área de Contabilidad.	<p>Definir los objetivos operativos y de reporte del área contable y con base en ello evaluar la posibilidad de implementar y automatizar en la compañía la gestión basada en riesgos.</p> <p>Establecer indicadores clave de desempeño que ayuden a medir el cumplimiento de objetivos</p>	<p>La compañía definió parámetros de desempeño, tales como objetivos operativos y de reporte con base en las responsabilidades adoptadas por los responsables del área Contable.</p> <p>Los indicadores clave establecidos en la Compañía permitieron medir el desempeño del área Contable.</p>	Implementado

N°	Clasificación	Principio	Título	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
3	Deficiencia de CI	10. La organización elige y desarrolla AC que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos niveles aceptables.	La totalidad de AC diseñadas para mitigar los riesgos en el proceso de cierre contable son manuales.	Identificar y evaluar el uso de funcionalidades SAP para la automatización de actividades manuales, principalmente las relacionadas con autorizaciones y aprobaciones con la finalidad de incrementar eficiencias de tiempo y reducir posibles errores humanos o de criterio profesionales en el proceso.	El registro de asientos de diario, así como la creación y modificación del Plan de Cuentas Contable pasaron a ser aprobados mediante el flujo de autorización configurado en SAP. Con el uso de esta funcionalidad, las aprobaciones manuales dejaron de realizarse y se logró mayor eficiencia en el proceso de cierre contable-financiero.	Implementado
4	OP	11. La organización elige y desarrolla AC generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos	La compañía carece de controles sobre la tecnología relacionados con el acceso a los sistemas.	La Adm. deberá implementar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Un control periódico relacionado a la revisión de los accesos a las transacciones sensitivas y conflictos de segregación de funciones en el sistema SAP. - Un control preventivo relacionado con la revisión por parte del administrador de seguridad de la información y CI cada vez que se requiera un nuevo acceso a transacciones del sistema SAP. 	Los roles y perfiles fueron diseñados, revisados y posteriormente asignados a los usuarios SAP con base en un análisis de segregación de funciones realizado por un consultor externo. Adicionalmente, se definió que el Oficial de Seguridad y Control Interno son los responsables de revisar y aprobar las solicitudes de nuevos accesos a transacciones del sistema SAP recibidas por las áreas usuarias.	Implementado

N°	Clasificación	Principio	Título	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
5	Deficiencia de CI	12. La organización despliega AC a través de política que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.	Los procedimientos contables no se encuentran documentados en su totalidad.	Formalizar los procedimientos considerando las medidas a tomar en caso de incumplimiento por parte del personal. Designar a un responsable de efectuar revisiones periódicas a los procedimientos con la finalidad de asegurar su actualización.	La compañía documentó los siguientes procedimientos en donde se definió claramente la responsabilidad que asumen los responsables del área Contable que llevan a cabo las actividades de control: - Cierre Contable - Contabilidad de impuestos. - Análisis de cuentas. - Gestión de reportes - Mantenimiento de plan de cuentas. Asimismo, en dichos documentos se estableció que de manera anual los procedimientos, así como las actividades de control contenidas deberán ser reevaluadas por el dueño del proceso.	Implementado

N°	Clasificación	Principio	Título	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
6	Deficiencia de CI	14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el CI, necesarios para apoyar funcionamiento del CI.	Los objetivos y responsabilidades de CI no se comunican a todos los niveles de la Compañía.	Definir y aplicar estrategias y métodos de comunicación que aseguren la comprensión e involucramiento de todo el personal de la empresa, en torno a los objetivos y responsabilidades de CI, debiendo asegurar que toda comunicación sea en el idioma nativo del personal. Redefinir los objetivos del área de CI con el propósito de extender el alcance de sus funciones hacia los procesos relacionados con los objetivos de operación y cumplimiento.	La compañía implementó y desplegó un proceso destinado a comunicar información en idioma español con el propósito de asegurar que todo el personal de comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno. La comunicación de información que se transmitió a los distintos niveles de la compañía incluyó: - Políticas y procedimientos. - Objetivos específicos. - Matrices de control. El método de comunicación definido por la compañía fue mediante la formación presencial, presentaciones, comunicaciones vía correo electrónico y en la intranet de la Compañía. Los objetivos del área de Control Interno fueron redefinidos, siendo su alcance ampliado hacia los riesgos relacionados con los objetivos de operación, cumplimiento e información operativa.	Implementado
7	Deficiencia de CI	16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de CI están presentes y funcionando.	El personal responsable de las evaluaciones continuas carece de formación y experiencia adecuada en torno a CI y L.SOX.	Implementar un programa de capacitación, con apoyo de las áreas de CI y de Recursos Humanos, para todo el personal (principalmente del área contable) con la finalidad de reforzar los conceptos de implementación, ejecución y supervisión de un sistema de CI relacionado a reporte financiero.	Los responsables de Recursos Humanos y Control Interno implementaron un programa de capacitación orientado a mejorar y reforzar las competencias de Control Interno y la Ley SOX en el personal que ejercen la función de supervisión del área Contable.	Implementado

Anexo 6. Seguimiento de planes de acción L. SOX al 30.03.2019

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
1	Deficiencia de Diseño L.SOX	Los controles que utilizan “información producida por la entidad (del sistema o reportes manuales)” para su ejecución, no consideran como parte del diseño, actividades de revisión para validar la integridad y exactitud de dicha información.	Incluir como parte del diseño de los análisis de cuentas contables, que el analista, previo a ello, valide la integridad de los reportes de SAP que utiliza para su análisis, considerando los siguientes criterios: que la sociedad (compañía) elegida para la generación del reporte sea la correcta, que el periodo seleccionado para la generación del reporte coincida con el periodo a ser analizado, que el reporte evidencie el nombre del usuario, fecha y hora de generación y que la sumatoria de los importantes totales del reporte coincida con la sumatoria de los saldos de las cuentas contables a analizar, según el balance de comprobación.	Se tomó conocimiento que el diseño del control “análisis de cuentas contables” incluyó las siguientes actividades preliminares, a cargo del analista Contable, para validar la integridad de los reportes SAP: a) Que la sociedad (compañía) elegida para la generación del reporte sea la correcta. b) Que el periodo seleccionado para la generación del reporte coincida con el periodo a ser analizado. c) Que el reporte evidencie el nombre del usuario, fecha y hora de generación. d) Que la sumatoria de los importantes totales del reporte coincida con la sumatoria de los saldos de las cuentas contables a analizar, según el balance de comprobación. Resultado: En la auditoría SOX correspondiente al año 2018 no se reportaron deficiencias con base en la Alerta 11 emitida por la PCAOB.	Implementado

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
2	Deficiencia de Diseño L.SOX	El control de revisión de los EE. FF. (categorizados como “control revisado por la Adm.”) no considera como parte de su diseño, los pasos realizados por la Gerencia para identificar e investigar diferencias significativas, ni las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor.	Incluir en el diseño de la revisión de los EE. FF. a) los pasos realizados por la Gerencia de Adm. y Finanzas para identificar e investigar diferencias significativas, y b) las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor, que incluyen si las posibles declaraciones equivocadas se investigaron de manera apropiada y si se tomaron medidas correctivas según fuera necesario. Asimismo, considerar en el diseño que la Gerencia de Adm. y Finanzas deje como evidencia de revisión no solo la firma sino también marcas y comentarios del juicio utilizado por su revisión.	Se tomó conocimiento que el diseño del control “revisión de los EE.FF.” se estableció que la gerencia de Administración y Finanzas deberá ejecutar y evidenciar: a) Los pasos realizados para identificar e investigar diferencias significativas. b) Las conclusiones alcanzadas en la investigación del revisor, que incluyen si las posibles declaraciones equivocadas se investigaron de manera apropiada y si se tomaron medidas correctivas según fuera necesario. c) Las marcas y comentarios del juicio utilizado por su revisión.	Implementado
3	Deficiencia de Diseño L.SOX	Ausencia de un control de detección relacionado a la revisión y mantenimiento periódico del maestro de cuentas contables.	Implementar un control de revisión y mantenimiento periódico al maestro de cuentas contables con la finalidad de identificar aquellas cuentas que dejaron de ser utilizadas o que se encuentran duplicadas para un mismo uso.	Se tomó conocimiento de la implementación de un control detectivo a cargo del contador General consistente en la revisión anual del maestro de cuentas contables con el propósito de identificar la duplicidad de cuentas contables o la creación de cuentas sin un uso (en un periodo de 2 años) para determinar su bloqueo en el plan de cuentas previa revisión y aprobación del contralor Corporativo.	Implementado

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
4	OP	Centralizar en el contralor corporativo, la apertura y cierre de periodos contables en el sistema SAP.	<p>Centralizar en el contralor corporativo, la apertura y cierre de periodos contables en el sistema SAP, lo que permitiría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la aprobación manual que se realizan por correo electrónico y por fuera del sistema SAP; en consecuencia, el tiempo para este proceso, se reduciría. - Eliminar el riesgo de realizar aperturas y cierres de periodos contables por parte del contador general sin previo conocimiento y aprobación del contralor corporativo; en consecuencia, se evitaría una deficiencia L.SOx en futuras auditorías, relacionadas a este punto. 	Se tomó conocimiento que las funciones de cierre y apertura de periodos contables en el sistema SAP fueron reasignadas al contralor Corporativo.	Implementado
5	OP	Automatizar la aprobación de cambios (creación, modificación y bloqueo) al plan de cuentas en el sistema SAP	<p>Implementar la automatización de la aprobación de cambios al plan de cuentas en el sistema SAP, lo que permitiría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la solicitud y aprobación que se realizan por correo electrónico y la validación que es realizada manualmente por fuera del sistema SAP; en consecuencia, el tiempo y pasos para realizar cambios en el plan de cuenta contables, se reducirían. - Eliminar el riesgo de realizar cambios en el plan de cuentas por parte del contador general sin previo conocimiento y aprobación del contralor corporativo; en consecuencia, se evitaría una deficiencia L.SOx en futuras auditorías, relacionadas a este punto. 	Se tomó conocimiento que la creación y modificación del Plan de Cuentas Contable pasó a ser aprobado mediante el flujo de autorización configurado en SAP. Con el uso de esta funcionalidad, la actividades manuales dejaron de realizarse y se logró mayor eficiencia en el proceso de cierre contable-financiero.	Implementado

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
6	OP	Hacer uso del sistema SAP para adjuntar el soporte documental de los asientos contables registrados.	Hacer uso del sistema SAP para adjuntar el soporte documental de los asientos contables con la finalidad de que el contador general realice su revisión en línea y que la documentación quede digitalizada en el sistema para uso y rápido acceso al momento de la búsqueda y atención de requerimientos de auditorías externas.	Se tomó conocimiento del uso de la funcionalidad de SAP que permite utilizar documentos digitales (PDF) que pueden tenerse registrados como archivos adjuntos de los asientos contables y estar disponibles para su consulta desde el sistema ERP.	Implementado
7	OP	Eliminar la impresión y firma física de los asientos contables considerando que su aprobación queda reflejada en el sistema SAP.	Eliminar la impresión y firma física de los asientos contables con la finalidad de que el contador general solo realice su aprobación en el sistema SAP. Asimismo, actualizar el diseño del control con base en ello.	Una vez que la aprobación del registro de asientos de diario quedó automatizada a través del flujo de autorización configurado en SAP; se tomó conocimiento que el requisito y la práctica de imprimir y firmar el asiento de diario dejó de ser ejecutada y al mismo tiempo eliminada como parte del diseño del control.	Implementado
8	OP	Implementar estrategias de liberación para los asientos de diario en el sistema SAP, considerando rangos de aprobación por importes y autonomías.	Implementar estrategias de liberación para los asientos de diario en el sistema SAP, considerando rangos de aprobación por importes y autonomías para el contador general y jefe de Contabilidad con la finalidad de descentralizar las aprobaciones de los asientos contables. La incorporación de una jefatura de Contabilidad se encuentra alineado con nuestra recomendación 1 del cuestionario COSO 2013.	La aprobación y contabilización de los asientos de diario se parametrizaron mediante el flujo de liberación del sistema SAP. En dicha parametrización se consideraron las autonomías de autorización del jefe de Contabilidad y contador General. El límite de tolerancia de los asientos de diario menores a \$50 fue de USD \$10,000. Dicho límite definió el importe máximo hasta el cual los asientos de diario son registrados automáticamente sin pasar por el flujo de liberación del sistema.	Implementado

N°	Clasificación	Título (Deficiencia u oportunidad de mejora)	Plan de acción sugerido	Situación al 30.03.2019	Estado
9	OP	Diseñar reportes en el sistema SAP para que estos sean generados automáticamente por el usuario.	Diseñar reportes en el sistema SAP para que estos sean generados automáticamente por los analistas de contabilidad, y con ello eliminar las demoras en el proceso de cierre contable y disminuir la carga operativa en el personal contable.	Se tomó conocimiento que, para poder cumplir con lo sugerido, se hizo necesario solicitar la creación de un desarrollo a medida de la compañía. El requerimiento fue planteado para automatizar la creación y control de los siguientes reportes elaborados fuera de SAP: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de ventas. - Kardex de activos fijos - Reporte de cuentas por pagar - Plantilla para el cálculo de impuestos mensuales. 	Implementado
10	OP	Actualizar las fechas en el cronograma de cierre contable considerando para ello la secuencia de actividades dependientes de otras para su inicio.	Actualizar las fechas en el cronograma de cierre contable considerando para ello la secuencia de actividades dependientes de otras para su inicio.	Se tomó conocimiento de la actualización e implementación de un nuevo cronograma de cierre contable, en el cual se incluyeron las fechas y la secuencia de actividades dependientes de otras para su inicio y término.	Implementado
11	OP	Delegar la responsabilidad de la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre, a un jefe de Contabilidad.	Delegar la responsabilidad de la elaboración y envío del cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación para validar el cumplimiento de actividades de cierre, a un jefe de Contabilidad y mantener solo, la actividad de aprobación de la lista de verificación en el contador general. La incorporación de una jefatura de Contabilidad se encuentra alineado con nuestra recomendación 1 del cuestionario COSO 2013.	Se tomó conocimiento que raíz de la creación de la posición de jefe de Contabilidad en el área Contable, entre otras funciones, se le delegó la responsabilidad de elaborar y elaborar el cronograma de cierre contable a toda la compañía, así como el llenado de la lista de verificación del cumplimiento de actividades de cierre.	Implementado

Notas biográficas

Issi Paola Arteaga Cáceres

Nació en Lima, el 10 de noviembre de 1980. Ingeniera de Información y Sistemas de la Universidad San Ignacio de Loyola. ISO 31000 Lead Risk Manager, COSO. En el último año ha obtenido el Certificado del Programa de Especialización en Transformación Digital por la Universidad Pacífico.

Cuenta con más de doce años de experiencia en Auditoría Interna, Auditoría Externa, Gobierno Corporativo, Auditoría de Tecnología de Información, Control Interno aplicando SOX, Cumplimiento Normativo, Evaluación de Sistemas de Gestión de Riesgos aplicando COSO ERM e ISO 31000 en empresas de sectores tales como minería, pesca, comercio minorista, alimentos, bienes raíces y compañías de bebidas. Ha trabajado aproximadamente 5 años en Auditoría Externa y Consultoría de TI en PwC Perú. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe Global de Auditoría de Sistemas en el Grupo AJE.

Jorge Salas

Nació el 17 de julio de 1987. Contador Público por la Universidad de San Martín de Porres. Auditor Interno Certificado (CIA) y Autoevaluador de Riesgos y Controles (CCSA) por el Instituto Global de Auditores Internos.

Con más de 10 años de experiencia en actividades de aseguramiento, consultoría e innovación. Ha liderado y participado en diferentes tipos de proyectos, evaluando riesgos y controles en diferentes procesos y desarrollando soluciones basadas en el conocimiento de los usuarios aplicando la metodología Design Thinking, principalmente en el sector de Banca y Seguros. Posteriormente, laboró en empresas multilatinas de comercialización de bienes de capital, servicios e industrial. Actualmente, se desempeña como jefe de Auditoría Interna Corporativa en el Grupo LAMOSA.

Ana Farro

Nació el 11 de julio de 1988. Contadora Pública de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. ISO 31000 Lead Risk Manager, COSO. En los 2 últimos años ha obtenido el Diploma en Gerencia de Proyectos por la UPC y actualmente se encuentra cursando el Diplomado en Comercialización y Logística Minera en la UTEC.

Cuenta con más de 9 años de experiencia en proyectos relacionados a Auditoría Interna y Control Interno aplicando SOX, COSO, COSO ERM e ISO 31000 en empresas de sectores tales como energía, construcción, extracción, industrial y minero. Ha trabajado durante 5 años en la firma

PwC como Consultora y Auditora de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento y actualmente se desempeña como Sub-Gerente de Administración y Soporte a cargo de las áreas de Abastecimiento, Comercial y TIC en la empresa Bateas de Fortuna Silver Mines.