



**“APLICACIÓN DE COMPONENTES DOS Y TRES DE LA GUÍA
DE GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE EN PROCESO DE PAGO
A PROVEEDORES EN UNA INMOBILIARIA”**

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

**Presentado por
Aurora Mariely Angulo Medina
Rosa Karina Kcomt Remicio
Junior Eduardo Vega Rojas
Juan Elvis Araca Condori**

Asesor: Rafael Huamán Cornelio

[0000-0002-8659-8079](tel:0000-0002-8659-8079)

Lima, febrero 2021

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo de investigación a Dios, nuestros padres, esposos, hijos y seres queridos por su apoyo incondicional, comprensión y motivación.

Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el fraude en las organizaciones se ha incrementado de forma alarmante, afectando a todo tipo de industrias y sectores, y dejando a su paso graves consecuencias financieras, éticas, gubernamentales, sociales y, en muchos casos, reputacionales.

Las empresas pierden alrededor del 5 % de sus ingresos por año debido al fraude, según La Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), la mayor organización mundial de lucha contra este delito; cifra que, comparada con el margen de rentabilidad de las organizaciones, evidencia una situación preocupante. Es por ello que es de vital importancia que todas las organizaciones, sin importar el sector, diseñen e implementen un programa antifraude ajustado a sus necesidades que les permita enfrentar este fenómeno.

En ese sentido, consideramos relevante basar este trabajo de investigación en el análisis de los riesgos de fraude en las organizaciones del Perú. Seleccionamos específicamente para este fin una compañía del sector inmobiliario, la cual se denominará Inmobiliaria Umbral, líder en el sector inmobiliario peruano; su principal actividad económica es la ejecución de proyectos de habilitación urbana de terrenos y de construcción de viviendas multifamiliares en más de 19 provincias del país.

Inmobiliaria Umbral busca implementar un programa antifraude, el cual ayude a prevenir y responder ante riesgos de fraude, y que tenga como objetivo identificar y evaluar los riesgos de fraude, así como proponer mejoras en las actividades de control antifraude del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario. Para el desarrollo del programa, tomamos como base los dos componentes de la guía de gestión de riesgos de fraude: evaluación del riesgo de fraude y actividades de control antifraude.

De este modo, a través de la aplicación de la metodología de gestión de riesgos de fraude

y la ejecución de la investigación, se obtuvo conocimientos del sector inmobiliario y de las características del proceso de pago a proveedores, por medio de estudios e investigaciones independientes, entrevistas al personal vinculado al proceso, encuestas, entre otros.

El entregable del presente trabajo es una matriz de riesgos de fraude y propuestas de mejora para las actividades de control antifraude, así como las recomendaciones a nivel entidad para la implementación de un programa antifraude eficaz. Cabe mencionar que la metodología desarrollada puede ser aplicada a cualquier organización del sector inmobiliario.

Finalmente, la implementación de las mejoras de las actividades de control buscará fortalecer el control interno en el proceso de pago a proveedores de Inmobiliaria Umbral; esto, considerando que exista un genuino compromiso de la gerencia y transmita a sus grupos de interés la importancia del control interno para alcanzar los objetivos estratégicos, así como para prevenir la materialización y ocurrencia del riesgo de fraude.

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Anexos	ix
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1. Antecedentes	1
2. Planteamiento del Problema	4
3. Preguntas de Investigación	4
4. Objetivos.....	5
4.1. Objetivo general	5
4.2. Objetivo específico.....	5
5. Justificación	6
6. Limitaciones.....	6
7. Delimitaciones	7
Capítulo II. Marco Teórico	9
1. Marco Integrado de Control Interno y Guía de Gestión de Riesgos de Fraude.....	9
1.1. Evaluación del riesgo de fraude	12
1.2. Actividades de control antifraude	12
2. Programas Antifraude.....	13
3. Fuentes Internas – Información General de la Compañía	15

Capítulo III. Metodología	17
1. Alcance y Diseño de la Investigación	17
2. Población de la Investigación	17
3. Técnicas de Indagación (Recolección de Datos) y Observación	17
4. Análisis de Datos: Aplicación de la Metodología de Gestión de Riesgos de Fraude	18
 Capítulo IV. Resultados	 25
 Conclusiones y Recomendaciones.....	 37
1. Conclusiones	37
2. Recomendaciones.....	38
 Referencias	 39

Índice de Tablas

Tabla 1.	Composición accionarial de Inmobiliaria Umbral.....	15
Tabla 2.	Evaluación de probabilidad	21
Tabla 3.	Evaluación de impacto	22
Tabla 4.	Matriz para evaluación de riesgos	24
Tabla 5.	Matriz de riesgos y controles del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario	25
Tabla 6.	Recomendaciones a nivel entidad.....	34

Índice de Figuras

Figura 1.	Componentes y principios de marco COSO 2013	9
Figura 2.	Componentes y principios del marco COSO (Edición 2013).....	10
Figura 3.	Componentes de la guía de gestión de riesgo de fraude	11
Figura 4.	Mapa de procesos de Inmobiliaria Umbral	16
Figura 5.	Procesos seleccionados para el presente trabajo de investigación.....	16
Figura 6.	Fases de la evaluación de riesgos.....	19

Índice de Anexos

Anexo 1. Carta de Experto de Inmobiliaria Umbral	41
Anexo 2. Fichas Técnicas del Recorrido del Proceso de Solped.....	42
Anexo 3. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Gestión de Proveedores	43
Anexo 4. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Gestión de Compras	45
Anexo 5. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Gestión de Pago a Proveedores.....	47
Anexo 6. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Entregas a Rendir	48

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1. Antecedentes

El fraude es considerado como una alteración intencional o deliberada de información con el objeto de lograr una ventaja injusta sobre otro. Según la encuesta mundial sobre fraude, realizada por la línea de servicios Forensic & Integrity Services de la firma global Ernst & Young (EY), entre enero y febrero de 2020, a 2,948 miembros de la alta dirección y alta gerencia en 33 países y territorios, entre ellos el Perú, mostró que un 31 % de los encuestados considera el fraude y la corrupción como unos de los principales riesgos en una organización (EY, 2020).

En el mismo sentido, según la encuesta global sobre delitos económicos en 2020, realizada por la línea de servicios de consultoría de negocios de la firma global PricewaterhouseCoopers (PwC), realizada entre junio y septiembre de 2020 a 5,000 ejecutivos en 99 países, entre ellos el Perú, dio como uno de sus resultados que un 47 % de los encuestados afirmó que su organización sufrió fraude en los últimos 2 años; en el caso del Perú, el 53 % de los encuestados. Dicha encuesta indicó también que el delito de apropiación ilícita de activos, fraude en compras, soborno y corrupción lideran los tipos de fraudes más cometidos (PwC, 2020).

Asimismo, el Estado peruano, en atención a la gestión de fraude en las compañías y organizaciones, ha tenido una actividad importante respecto de las leyes y normativas peruanas, como, por ejemplo:

- Ley N° 30424 de 2016, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho. Y el Decreto Supremo N° 002-2019-JUS de 2019, Reglamento de la Ley N° 30424
- Decreto Supremo N° 092-2017-PCM de 2017, Política Nacional de Integridad y

Lucha contra la Corrupción

- Ley N° 28024 de 2003, Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública. Y el Decreto Supremo N° 120-2019-PCM de 2019, Reglamento de la Ley N° 28024
- Ley N° 30096 de 2013, Ley de delitos informáticos
- Ley N° 29976 de 2013, Ley que crea la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción
- Ley N° 27815 de 2002, Ley del código de ética de la función pública

Asimismo, considerando que el riesgo de fraude es uno de los principales riesgos para las organizaciones y que existe una alta probabilidad de que suceda, las organizaciones, en la búsqueda de cumplir con sus objetivos estratégicos y de negocio, deben estar preparadas para enfrentar este tipo de riesgo y reducirlo a un nivel aceptable según el apetito al riesgo de cada compañía. Es por ello que, en el año 2016, el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO) en conjunto con la ACFE, publicaron la guía de gestión de riesgos de fraude, la cual tiene como objetivo establecer lineamientos para ayudar a las organizaciones a protegerse a sí mismas y a sus partes interesadas. La guía está dividida en cinco componentes alineados a los principios del marco COSO 2013: (i) Gobierno del riesgo de fraude, (ii) Evaluación del riesgo de fraude, (iii) Actividades de control antifraude, (iv) Investigación de fraudes y remediación y (v) Monitoreo del riesgo del fraude. Este marco permite a las organizaciones establecer lineamientos para prevenir, detectar y responder ante eventos de fraude.

Los autores de la guía de gestión de riesgos de fraude recomiendan implementar esta metodología de manera separada de la gestión de control interno para evaluar específicamente el riesgo de fraude, ya que una organización que simplemente agrega la evaluación del riesgo de

fraude a la evaluación de control interno existente puede no identificar las posibilidades de actos intencionales. Este enfoque también abarca la gobernanza del riesgo de fraude, el diseño e implementación de las actividades de control de fraude, la investigación de fraude y acciones correctivas, y el monitoreo de la gestión del riesgo de fraude. En este sentido, se ha seleccionado el segmento de negocio inmobiliario para asistir a la compañía en la implementación de dos de los cinco componentes de la guía de gestión de riesgos de fraude: (i) Evaluación de riesgo de fraude y (ii) Actividades de control antifraude, con el propósito de ayudar a la compañía a implementar un programa de gestión de riesgo de fraude.

Según el *Report to the Nation* (ACFE, 2020), un solo caso de fraude le cuesta a la organización víctima un promedio de más US\$ 1.5 millones; se estima que las organizaciones pierden aproximadamente 5 % de sus ingresos cada año. Asimismo, el sector inmobiliario específicamente presenta una pérdida media por casos de fraude de US\$ 254,000. Debido a esto y sumado al actual contexto peruano, en el cual el sector se ha visto afectado por casos de corrupción, como es el del Club de la Construcción, es que se ha elegido para el desarrollo de esta investigación una compañía del sector inmobiliario.

La compañía seleccionada fue constituida en Lima, en la década de 1990. Es una sociedad anónima registrada y domiciliada en el Perú, y sus acciones están registradas en la Bolsa de Valores de Lima. La compañía se dedica, principalmente, a la ejecución de proyectos de habilitación urbana de terrenos y de construcción de viviendas multifamiliares en más de 19 provincias del país, complementando sus negocios con actividades de inversión y desarrollo. Cuenta con más de 3,000 trabajadores a nivel nacional. Su importe aproximado de ventas el 2019 fue de S/ 600 millones aproximadamente, de los cuales el segmento de negocio inmobiliario representa el 75 % de participación a nivel de ventas de los 3 negocios que mantiene.

2. Planteamiento del Problema

El órgano de gobierno de la compañía ha identificado el riesgo de fraude como un riesgo importante para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, pudiendo la pérdida económica por fraude ser muy significativa.

Conforme a lo indicado anteriormente, la compañía tiene la necesidad de implementar un programa antifraude, el cual le ayude a prevenir y responder ante riesgos de fraude. El programa deberá considerar la evaluación de riesgos con la finalidad de priorizar los esfuerzos de la compañía para asignar recursos en esta materia. Por ello, la compañía tiene previsto aplicar el estándar internacional COSO (2016).

En vista de lo indicado en el párrafo anterior, el alcance en el desarrollo de este trabajo de investigación incluye los componentes dos y tres de la guía de gestión de riesgos de fraude: (ii) Evaluación del riesgo de fraude; y (iii) Actividades de control antifraude, sobre el proceso de pagos a proveedores en la gestión logística y gestión de tesorería del negocio inmobiliario. Dicho proceso fue seleccionado para la evaluación, debido a que es considerado por la compañía como uno de los más sensibles a riesgos de fraude en el negocio inmobiliario, por estar expuesto a los siguientes esquemas de fraude:

- Corrupción (bienes y servicios inflados, conflicto de intereses, soborno)
- Malversación de activos (evadir niveles de aprobación, apropiación ilícita de recursos de la empresa, apropiación y manipulación de información, facturación fraudulenta)
- Fraude en estados financieros (gastos, activos y pasivos ficticios)

3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del sistema de control interno de fraude en el proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario en la compañía, es decir, qué riesgos y

controles existen en la compañía? ¿Existe en el proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario la oportunidad, presión o incentivos para que se materialice una situación de fraude?

- ¿Qué acciones debe implementar la alta dirección de la compañía para mejorar su sistema de control interno de fraude e incrementar las posibilidades de alcanzar los objetivos estratégicos vinculados al proceso de pagos a proveedores del negocio inmobiliario?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general. El objetivo general de este trabajo de investigación es identificar y evaluar los riesgos de fraude, y proponer mejoras en las actividades de control del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario, tomando como base los dos componentes de la guía de gestión de riesgos de fraude: (i) Evaluación del riesgo de fraude y (ii) Actividades de control antifraude.

4.2. Objetivo específico. Identificar los riesgos de fraude y las actividades de control actuales, evaluar los niveles de riesgo inherente y residual, y priorizar los riesgos evaluados, a los que se encuentra expuesta la compañía, en el proceso de pago a proveedores en la gestión logística y gestión de tesorería del negocio inmobiliario tomando como referencia los componentes dos y tres de la guía de gestión de riesgos de fraude: evaluación del riesgo de fraude y actividades de control antifraude, y con la finalidad de proponer mejoras en las actividades de control que permita disminuir el nivel de riesgo de fraude al que está expuesto, tomando como referencia buenas prácticas nacionales e internacionales. El resultado se presentará en una matriz de riesgos, controles y planes de acción. Asimismo, considerando la necesidad de Inmobiliaria Umbral de implementar un programa antifraude integral, se

formularán recomendaciones a nivel entidad que podrían efectuarse para implementar un programa antifraude eficaz.

5. Justificación

La implementación de un programa antifraude en las empresas peruanas constituye una práctica de buen gobierno corporativo valorada por el mercado local. Además, las coloca al nivel de las principales empresas del mundo, ya que contribuye a mejorar el valor de las empresas y fortalece la imagen corporativa.

La compañía ha definido al negocio inmobiliario como el más expuesto a riesgos de fraude; representó aproximadamente el 75 % de los ingresos anuales del periodo 2019. El proceso de pago a proveedores es el más importante y crítico de este negocio, que durante el periodo 2019 representó un importe aproximado de S/ 100 millones. Debido a que este proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario es sensible a pérdidas económicas por riesgos de fraude, se ha considerado identificar los principales riesgos de fraude y proponer mejoras en las actividades de control vinculadas a dicho proceso. Cabe indicar que en el Anexo 1 se encuentra la carta de experto de Inmobiliaria Umbral que avala lo descrito en el presente párrafo.

6. Limitaciones

- El presente trabajo de investigación no utilizará el nombre real de la compañía sino el nombre Inmobiliaria Umbral (IU). La información de carácter confidencial vinculada con el segmento de negocio inmobiliario y el proceso de pago a proveedores, no será plasmada literalmente en el trabajo de investigación a solicitud explícita de la compañía.

- El tema del presente trabajo de investigación no incluye los otros tres componentes de la guía de gestión de riesgos de fraude: gobierno del riesgo del fraude, investigación de fraudes y remediación y monitoreo del riesgo del fraude.
- Los participantes del presente trabajo de investigación no asumirán ninguna responsabilidad propia de la gerencia. Inmobiliaria Umbral es la única responsable por las decisiones, implementación y manejo de las recomendaciones suministradas conforme las conclusiones que se deriven de los procedimientos desarrollados y metodologías aplicadas en la ejecución de este trabajo de investigación.
- El presente trabajo de investigación no cuenta con la participación de especialistas de tecnología de información que realicen la validación de riesgos de controles generales del computador y el sistema de información que utiliza la compañía.

7. Delimitaciones

- El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con el objetivo de mejorar la gestión del riesgo del fraude en el proceso de pago de proveedores del negocio inmobiliario de Inmobiliaria Umbral, tomando como metodología los componentes dos y tres de la guía de gestión de riesgos de fraude: evaluación del riesgo de fraude y actividades de control antifraude.
- Este trabajo incluye el recorrido del proceso de pago de proveedores en la gestión logística y gestión de tesorería del negocio inmobiliario de Inmobiliaria Umbral. Además, considera la evaluación de los controles efectuada por el área de auditoría interna.

- El periodo de alcance del presente trabajo de investigación corresponde al periodo 2019. Y el ámbito de trabajo corresponde al periodo del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020.
- El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud calificó como pandemia al brote de un coronavirus denominado Covid-19 originado en China y extendido a más de cien países. Como consecuencia de esto, el Gobierno del Perú declaró el estado de emergencia nacional, entre otras medidas para evitar su propagación. Debido a que el periodo de alcance del presente trabajo de investigación corresponde al 2019, las evaluaciones de riesgo realizadas no incluyen situaciones de riesgo incremental por Covid-19. No obstante, recalcamos la importancia de evaluar riesgos de fraude partiendo de un escenario en el que existe incertidumbre, lo cual podría generar presiones sobre el personal que podrían motivarlo a incurrir en acciones fraudulentas.

Capítulo II. Marco Teórico

1. Marco Integrado de Control Interno y Guía de Gestión de Riesgos de Fraude

De acuerdo con el marco integrado de control interno del COSO, el control interno ayuda a las empresas a lograr sus objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. Es así que, en el año 2013, se actualizó el marco integrado de control interno del COSO del año 1992, enfatizando más el reporte no financiero y los riesgos de fraude. El marco contempla tres categorías de objetivos, cinco componentes, y cuatro niveles de estructura de la organización. La representación gráfica del marco es un cubo en el que las categorías de objetivos están representadas por columnas; los componentes, por filas; y la estructura organizacional, por la tercera dimensión del cubo.



Figura 1. Componentes y principios de marco COSO 2013. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013.

El marco establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada uno de los cinco componentes para un sistema de control interno efectivo.

Ambiente de Control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.
	2. El Directorio demuestra independencia de la Gerencia y ejerce supervisión sobre el desarrollo y desempeño del control interno.
	3. La Gerencia, con supervisión del Directorio, establece la estructura, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas para el logro de los objetivos.
	4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes, en alineación con los objetivos.
	5. La organización exige a los ejecutivos rendir cuentas sobre sus responsabilidades en materia de control interno para el logro de los objetivos.
Evaluación de Riesgos	6. La organización define sus objetivos con suficiente claridad para permitir una adecuada identificación y evaluación de riesgos relacionados a dichos objetivos.
	7. La organización identifica riesgos para el logro de los objetivos de manera transversal en la entidad y analiza dichos riesgos como base para determinar cómo gestionarlos.
	8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos.
	9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar el sistema de control interno de manera significativa.
Actividades de control	10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos a niveles aceptables.
	11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de sus objetivos.
	12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos para llevar dichas políticas a la acción.
Información y Comunicación	13. La organización obtiene o genera información relevante y de calidad, y la utiliza para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del sistema de control interno.
	14. La organización comunica información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades sobre el control interno, para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
	15. La organización se comunica con grupos externos en relación a asuntos que afectan el funcionamiento del sistema de control interno.
Monitoreo y Supervisión	16. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
	17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Directorio, según corresponda.

Figura 2. Componentes y principios del marco COSO (Edición 2013). Gestión de Riesgo de Fraude, Instituto de Auditores Internos de España, 2015.

Como se puede apreciar, el principio 8 demanda un enfoque específico en el fraude, al requerir a la compañía considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos.

El fraude es definido por el Black's Law Dictionary como: "Una declaración falsa a sabiendas de la verdad o la ocultación de un hecho material para inducir a otro a actuar a en su detrimento" (Garner & Black, 2009). Es decir, el fraude tiene como característica la intencionalidad deliberada de cometer actos desleales, lo que implica que su detección tenga una dificultad adicional para que los órganos de control puedan prevenirlos y detectarlos oportunamente.

Es por ello que, en septiembre de 2016, el COSO, en conjunto con la ACFE, publicó la guía de gestión de riesgos de fraude, con el fin de ayudar a las organizaciones a protegerse y proteger a sus grupos de interés de actos de fraude y engaño, sean estos de origen interno o externo. Adicionalmente, como punto de enfoque, la guía menciona que la evaluación de los riesgos de fraude debe considerar en su análisis los elementos presentes en la mayoría de los fraudes, de acuerdo con la teoría del triángulo del fraude elaborada por el criminólogo Donald Cressey. Dichos elementos son:

- Incentivos o presiones que motivan a un individuo a cometer un acto de fraude.
- Oportunidad real o percibida que le otorga al potencial perpetrador un grado de confianza de que puede perpetrar el fraude sin ser detectado.
- Racionalización o actitudes que permiten al potencial perpetrador justificar internamente la ejecución del acto fraudulento.

Finalmente, la guía incluye cinco componentes y ejemplos de recursos clave que las organizaciones pueden utilizar como punto de partida para desarrollar un programa de gestión de riesgo de fraude de manera efectiva y eficiente, donde la alta gerencia debe establecer el *tone at the top* con el fin de fomentar la cultura ética en toda la organización.



Figura 3. Componentes de la guía de gestión de riesgo de fraude. EY, 2016

El presente trabajo de investigación consistirá en realizar la evaluación del riesgo de fraude y actividades de control antifraude en el proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario, de acuerdo con los dos componentes de la guía de gestión de riesgos de fraude: (i) Evaluación del riesgo de fraude y (ii) Actividades de control antifraude. Los otros tres componentes: (i) Gobierno del riesgo de fraude, (ii) Investigación de fraudes y remediación, y (iii) Monitoreo del riesgo del fraude, no están contemplados en este trabajo de investigación porque formarán parte de las actividades que realizará la compañía como parte de la implementación de su programa antifraude.

1.1. Evaluación del riesgo de fraude. Una evaluación de riesgo de fraude es un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de fraude relevantes para la empresa. La evaluación del riesgo de fraude aborda diferentes tipologías como informes financieros fraudulentos, informes no financieros fraudulentos, apropiación indebida de activos y actos ilegales (incluida la corrupción).

El proceso de valoración de riesgos se realizará considerando la metodología, el juicio de experto, en el cual los dueños de los procesos definidos en el alcance valorarán el nivel de riesgo inherente de acuerdo con los criterios de probabilidad e impacto definidos por la compañía.

1.2. Actividades de control antifraude. Una actividad de control de fraude es una acción establecida a través de políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las políticas de la alta dirección para mitigar los riesgos de fraude. Una actividad de control de fraude es un procedimiento o proceso específico, ya sea para evitar que ocurra un fraude o para detectar un fraude rápidamente en caso de que ocurra. Las actividades de control de fraude, generalmente, se clasifican como preventivas o detectivas. La selección, el desarrollo, la implementación y el monitoreo de las actividades de prevención de fraude y control de detección

de fraude son elementos cruciales de la gestión del riesgo de fraude.

Las recomendaciones y los planes de acción que se diseñen para mitigar el nivel de riesgo identificado se realizarán considerando lo establecido en el Anexo D de la guía antifraude del COSO “Actividades de Control” y las buenas prácticas internacionales relacionadas a la implementación de programas antifraude.

2. Programas Antifraude

Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación es proponer mejoras en las actividades de control que permitan disminuir el nivel de riesgo de fraude al que la compañía está expuesta, tomando como referencia buenas prácticas nacionales e internacionales en la implementación de programas antifraude.

De acuerdo con el *Managing the Business Risk of Fraud: A practical Guide* (The Institute of Internal Auditors [IIA], 2007), los programas antifraude enfocan los esfuerzos en la implementación de controles para prevenir, detectar y responder ante este tipo de riesgos, considerando, por ejemplo, como parte de las actividades de prevención, las capacitaciones brindadas al personal, la definición de políticas y procedimientos antifraude, incentivos para el reporte de situaciones fraudulentas, entre otros.

El Anti-Fraud Playbook: The Best Defense is a Good Offense (ACFE, 2020) proporciona una guía práctica para organizaciones que buscan comenzar, avanzar o comparar sus programas de gestión del riesgo de fraude (FRM, por sus siglas en inglés) contra los mejores de la industria prácticas. Se basa en conocimientos de la guía y busca aclarar y hacer operativos los conceptos presentados en esa guía. En este sentido y en relación con este trabajo de investigación, la realización de una evaluación del riesgo de fraude ayuda a identificar qué procesos de una compañía pueden ser vulnerables al fraude, y permite una visión completa y detallada de los

riesgos de fraude en toda organización. Asimismo, el Anti-Fraud Playbook rescata el uso de análisis de datos como una poderosa herramienta de detección, lo que lo convierte en una parte importante de un programa de gestión del riesgo de fraude eficaz. Muchas pruebas de análisis antifraude se pueden implementar fácilmente utilizando un *software* de hoja de cálculo básico, mientras que las organizaciones más avanzadas aprovechan la robótica, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial para mejorar sus programas de análisis antifraude. Ya sea básico o complejo, el análisis de datos de algún tipo es fundamental para mejorar los esfuerzos de detección de fraude dentro de una compañía.

Por su lado, el Instituto de Auditores Internos de España (2015), en la publicación “Manual de Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación”, señala la importancia de definir procesos de investigación, remediación y toma de acciones correctivas por parte de las empresas antes posibles eventos de fraude.

Finalmente, tomamos como referencia los siguientes trabajos de investigación:

- “Diseño de un Sistema de Control de Gestión aplicado al Sector Inmobiliario” (Pérez, 2019). El objetivo de la investigación fue plantear una propuesta del diseño de control interno para el área contable, financiera y tributaria de una empresa del sector inmobiliario basado en metodología COSO.
- “Valoración del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A. de acuerdo con el Principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide” (Castañeda, Guevara y Rojas, 2018). El trabajo de investigación tuvo como objetivo la identificación y la evaluación del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de una empresa *retail* haciendo énfasis en la identificación y valoración de los riesgos de fraude a nivel residual.

- “Programa de auditoría forense que prevenga el fraude financiero en la empresa de servicio con actividad de enseñanza del idioma inglés Educonsul SA” (Zambrano, 2019). El trabajo de investigación tuvo como objetivo prevenir el riesgo de fraude financiero considerando las características individuales de la compañía para obtener un programa de auditoría forense acorde a las exigencias del sistema actual.

3. Fuentes Internas – Información General de la Compañía

Inmobiliaria Umbral fue constituida e inició sus actividades en la década de 1990. Actualmente, su objeto social es dedicarse a toda clase de inversiones y negocios de promoción y desarrollo inmobiliario y habilitación urbana. Asimismo, entre sus rubros de inversión también figuran los servicios de administración, promoción, desarrollo y operación de hoteles y actividades conexas. Inmobiliaria Umbral no mantiene exoneraciones tributarias ni tratamientos tributarios especiales.

Al 31 de diciembre de 2019, el capital social suscrito y pagado de Inmobiliaria Umbral fue de aproximadamente S/ 253 millones, representado por 253 millones de acciones de un valor nominal de S/ 1. Inmobiliaria Umbral no mantiene acciones sin derecho a voto ni acciones de inversión. La composición accionarial de Inmobiliaria Umbral es la siguiente:

Tabla 1

Composición accionarial de Inmobiliaria Umbral

Tenencia	Accionistas	Porcentaje de participación (%)
Menor al 1.00 %	1	0.01 %
Mayor a 10 %	2	99.99 %
Total	3	100.00 %

Nota. Estados financieros auditados al 31 de diciembre 2019

Inmobiliaria Umbral mantiene el siguiente mapa de procesos para el negocio inmobiliario:

Procesos estratégicos	Gestión de la Alta Dirección	Relación con Inversionistas	Gestión legal	Auditoría	Gestión de Planeamiento
Procesos centralizados	Gestión de Logística	Gestión de la Tecnología e información	Gestión Financiera y Control de Gestión	Gestión de Capital Humano	
	Gestión Contable	Gestión de Tesorería	Gestión de Marketing	Seguridad en el trabajo y medio ambiente	

Figura 4. Mapa de procesos de Inmobiliaria Umbral

Al respecto, el presente trabajo de investigación se delimitará al negocio inmobiliario, el cual representó el 75 % de los ingresos anuales del periodo 2019 de Inmobiliaria Umbral. Este negocio comprende las actividades de desarrollo, venta y financiamiento de terrenos, dentro de los que destaca la habilitación urbana con servicios básicos y la habilitación urbana para vivienda secundaria, además de construir viviendas de interés social y de desarrollar proyectos multifamiliares de vivienda a través de los programas gubernamentales de Mivivienda y Techo Propio, entre otros.

Procesos centralizados	Gestión Logística			Gestión Tesorería
Sub Procesos	Gestión de Solicitud de Pedido	Gestión de Proveedores	Gestión de Compra	Gestión de pago a proveedores Gestión de pago a proveedores - Entregas a rendir

Figura 5. Procesos seleccionados para el presente trabajo de investigación

Capítulo III. Metodología

1. Alcance y Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo con un diseño no experimental de nivel descriptivo. En esta investigación se evaluarán los procesos, procedimientos, las políticas y los criterios que deben aplicarse en el sector inmobiliario para tener una respuesta efectiva de prevención y detección de fraude interno en el subproceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario. Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental, dado que permite tomar los datos y la información en su contexto natural, en un lugar y momento determinados, sin manipular deliberadamente ninguna variable.

2. Población de la Investigación

La investigación se ha desarrollado considerando un muestreo no probabilístico incidental, es decir, seleccionamos el proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario de IU, para que, a través de la investigación y el entendimiento recolectado, se pueda identificar los riesgos de fraude y las actividades de control actuales, para finalmente recomendar planes de acción a ser implementados por la compañía para la mitigación de los riesgos que superan el umbral de su apetito del riesgo.

3. Técnicas de Indagación (Recolección de Datos) y Observación

Utilizamos los siguientes instrumentos para la indagación:

- Entrevistas: Realizamos entrevistas al personal de las áreas involucradas en el proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario, con la finalidad de entender las actividades bajo su cargo e identificar el diseño de los controles de dicho proceso.
- Si bien en el punto 7 del Capítulo I indica que se considera la evaluación de los controles del proceso de pago a proveedores efectuada por el área de auditoría interna,

se ha estimado conveniente efectuar los recorridos de los procesos o *walk-throughs*, según la guía de implementación 2130 denominada “Control”, descrita en el libro *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* (Instituto de Auditores Internos del Perú, 2017), los *walk-throughs* son documentos que pueden demostrar la conformidad de la evaluación de la eficacia y eficiencia de los controles para efectos de esta investigación.

- Para los recorridos del proceso de pago a proveedores se consideró los límites, elementos y factores del proceso, así como las interacciones del mismo con otros procesos, tomando como guía el libro *Gestión por procesos* de Pérez Fernández de Velasco (2012). En los Anexos 2, 3, 4, 5 y 6 se encuentran las fichas técnicas del recorrido de los procesos.
- Encuesta: Se utilizó la técnica de la encuesta para la valoración de los riesgos a nivel inherente y nivel residual. Para ello se realizó una encuesta virtual a los responsables del proceso en evaluación para que puedan determinar el nivel de riesgo considerando los criterios de probabilidad e impacto; esto en acompañamiento del equipo de investigadores.
- Investigación documental y bibliográfica: El entendimiento de Inmobiliaria Umbral y del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario, se realizó sobre la base del análisis de la documentación física y digital disponible de la compañía, además de información bibliográfica asociada a la implementación de programas antifraude.

4. Análisis de Datos: Aplicación de la Metodología de Gestión de Riesgos de Fraude

A continuación, presentamos las fases de la metodología para la ejecución de la evaluación de riesgos:



Figura 6. Fases de la evaluación de riesgos

i) Identificación del inventario de riesgos y esquemas de fraude:

La guía considera los siguientes puntos para una adecuada identificación del inventario de riesgos y esquemas de fraude:

- Involucra niveles adecuados de gerencia: Participación del personal con diferentes conocimientos y competencias de áreas contables/financieros, operaciones, tecnología de la información, legal, auditoría interna, consultores externos y participación de altos niveles de la gerencia. Respecto de este punto se realizaron diferentes reuniones con personal operativo, contable, de tesorería, auditora interna y oficial de cumplimiento.
- Incluye los siguientes niveles de la empresa: entidad, subsidiarias, divisiones, unidades operáticas y niveles funcionales. Se analiza las responsabilidades y las actividades involucradas para el subproceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario.
- Analiza los factores internos y externos: Se toma en cuenta los factores internos y externos y su impacto en el logro de objetivos. Los factores internos incluyen la dinámica de negocio, que requiere la tercerización de servicios como la construcción de viviendas y el saneamiento de servicios, además de las modalidades de pagos a proveedores existentes centralizadas y descentralizadas del área de tesorería. Los

factores externos serían la coyuntura respecto a la percepción de fraude en el sector de construcción y la informalidad en la contratación de sus empleados.

- Considera diversos tipos de fraude: Se considera una amplia gama de esquemas de fraude y tipo de fraude que podrían afectar el logro de los objetivos de Inmobiliaria Umbral, como corrupción, malversación de activos, reporte fraudulento de información financiera y no financiera, entre otros.
- Considera el riesgo de que la gerencia sobrepase de los controles: Se revisa si el directorio ha implementado de manera efectiva las actividades de control relacionadas a la supervisión sobre la alta gerencia y si ha mantenido un adecuado nivel de escepticismo a través de un comité de auditoría.
- Evalúa los puestos y las áreas expuestas al triángulo del fraude: Se centra en los incentivos y presiones, las oportunidades, las actitudes y racionalizaciones para cometer fraude por parte de los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar aquellas posiciones expuestas a la perpetración del fraude. Adicionalmente, el Anti-Fraud Playbook: The Best Defense is a Good Offense (ACFE, 2020) introduce el concepto de triángulo de integridad, el cual sirve como contrapeso al triángulo de fraude, ya que enfatiza los valores que animan a las personas a hacer lo correcto para la compañía. Los tres elementos del triángulo de integridad son responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad.

ii) Estimación de la probabilidad e impacto de cada riesgo

Luego de la identificación de riesgos y esquemas de fraude, se procede con la estimación de la probabilidad e impacto de que se produzca el fraude, sobre la base de la información histórica, los esquemas de fraude identificados y las entrevistas con los propietarios del

subproceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario. Los riesgos de fraude se deben estimar en su forma inherente, sin tener en cuenta las actividades de control, con el fin de considerar los riesgos de fraude relevantes y el posterior diseño de actividades de control de fraude preventivas y detectivas.

Si bien la evaluación de la probabilidad e impacto de cada riesgo de fraude es un proceso subjetivo, para la estimación de la probabilidad se incluye la ocurrencia de los riesgos identificados en el pasado dentro de la empresa, la exposición del sector inmobiliario y otros factores como la complejidad de los riesgos, la cantidad de transacciones individuales, el número de personas involucradas y los resultados de auditorías anteriores. En cuanto a la estimación del impacto, se tiene en cuenta exposición monetaria, así como la importancia de las operaciones de la empresa, el impacto en la reputación de la organización y las responsabilidades en el ámbito legal.

Las siguientes tablas describen los criterios para la estimación de la probabilidad e impacto de los riesgos de fraude establecidos por la compañía:

Tabla 2

Evaluación de probabilidad

Nivel	Descripción	Probabilidad
3	Casi seguro	- Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias. - Los controles no son eficientes, no existen, son nulos. - Ocurre dos o más veces al mes o según estadística de ocurrencia definida en el subproceso. Puede ser rutinario.
2	Posible	- Probablemente ocurriría en la mayoría de circunstancias. - Los controles no son muy eficientes o falta reforzar. - Ocurre semestralmente o según estadística de ocurrencia definida en el subproceso. Puede ser causada por descuido o error humano. - Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.
1	Raro	- Los controles son eficientes. - Ocurre una vez cada tres años o según estadística de ocurrencia definida en el sub-proceso. Puede ser causada por circunstancias internas del país como catástrofes, paros, huelgas e inestabilidad política.

Nota. Inmobiliaria Umbral

Tabla 3*Evaluación de impacto*

Nivel	Descripción	Impacto
3	Alto	• Enorme pérdida operativas y/o financiera • Mayor a 2.5 % del patrimonio neto = mayor a S/ 11M • Efecto perjudicial permanente para la imagen y credibilidad de la empresa, con alcance a nivel nacional.
2	Medio	• Alta pérdida operativa y/o financiera • Entre 0.5 % y 2.5 % del patrimonio neto = entre S/ 2M y S/ 11M • Efecto perjudicial moderado para la imagen y credibilidad de la empresa, con alcance a nivel regional o redes sociales.
1	Bajo	• Pocas pérdidas operativas y/o financiera • Menor a 0.5 % del patrimonio neto = menor a S/ 2M • Efecto en la imagen de la empresa no perceptible.

Nota. Inmobiliaria Umbral

iii) Identificación de controles existentes

Luego de la estimación de la probabilidad e impacto de los riesgos de fraude, se identifica los controles preventivos y detectivos existentes y que podrían mitigar los riesgos identificados. La guía considera los siguientes puntos para una adecuada identificación de los controles existentes:

- Considera los factores específicos de la organización y los procesos comerciales relevantes: la empresa se asegura de que el diseño y la implementación de las actividades de control de fraude consideren una variedad de factores, incluidos los factores únicos de la empresa, su industria y su entorno operativo.
- Considera la aplicación de actividades de control a diferentes niveles de la empresa: garantiza que las actividades de control de fraude existan en toda la empresa en todos los niveles organizacionales apropiados.
- Utiliza una combinación de actividades de control de fraude: la organización garantiza que las actividades de control de fraude incluyan una variedad y combinación de controles preventivos y detectivos.

- Considera la anulación de los controles por parte de la administración: La empresa incluye actividades de control de fraude que consideran y abordan la capacidad del personal de alta gerencia para eludir o anular las actividades de control interno y de fraude.
- Considera procedimientos de análisis de datos: La compañía implementa un sistema riguroso y bien diseñado de procesos y procedimientos de análisis de datos que pueden identificar transacciones o eventos anómalos para una investigación más exhaustiva. No obstante, el análisis de datos es solo un tipo de actividad de control que una compañía debe considerar. Debe diseñar e implementar una multitud de controles para prevenir y detectar el fraude. Asimismo, la gama de actividades de control varía de una organización a otra.
- Promueve la disuasión del fraude a través de actividades de control preventivo y detectivo: La empresa aborda su disuasión del fraude como un proceso de eliminación de factores que pueden causar el fraude.
- Se integra con la evaluación del riesgo de fraude: La compañía garantiza que el diseño y la implementación de las actividades de control del fraude se vinculen directamente con la evaluación del riesgo de fraude.

iv) Evaluación del nivel de riesgo residual y definición de medidas de respuesta

Luego de la evaluación de la efectividad de los controles existentes, la guía establece los siguientes puntos:

- Determina la forma de responder a los riesgos: El equipo de evaluación de riesgo de fraude identifica los riesgos residuales y formula respuestas eficaces y apropiadas a todos los riesgos de fraude, las cuales pueden ser aceptar, evitar, reducir o compartir.

- Utiliza técnicas de datos de análisis para la evaluación del riesgo de fraude: La empresa utiliza análisis de datos para mejorar la eficacia y los resultados de la evaluación del riesgo de fraude.
 - Lleva a cabo evaluaciones periódicas y evalúa cambios en riesgo de fraude: La compañía repite el proceso de evaluación de riesgos periódicamente y considera los cambios que afectan a la organización, incluyendo los cambios en el entorno externo e interno que pueden afectar a los riesgos de fraude. Los cambios internos pueden corresponder a cambios en el liderazgo u operaciones de la compañía, mientras que los cambios externos pueden estar relacionados al entorno regulatorio o económico.
- v) Documentación de la matriz de riesgos y controles

La guía establece el uso de una matriz para documentar la evaluación de riesgos y la identificación de los controles. La estructura propuesta de matriz se define a continuación:

Tabla 4

Matriz para evaluación de riesgos

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles					V. Evaluación de riesgo residual		VI. Plan de acción (actividades de control)			
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo de control (preventivo/ detectivo)	Naturaleza del control (manual/ semiautomático/ automático)	Efectividad del control (efectivo/ inefectivo/ parcialmente efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas

Nota. Elaborado con datos de EY (2019)

Capítulo IV. Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación de riesgos de fraude del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario:

Tabla 5

Matriz de riesgos y controles del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles							V. Evaluación de riesgo residual			VI. Plan de acción (actividades de control)	
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo del control (Preventivo / Detectivo)	Naturaleza del control (Manual / Semiautomático / Automático)	Efectividad del Control (Efectivo / Inefectivo / Parcialmente Efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas	
Pago a proveedores	Gestión de Solped	R01	Corrupción	Realizar compras innecesarias o fuera de presupuesto, con la finalidad de obtener un beneficio (soborno u otras ventajas).	2.5	2.5	6 = Alto	C1	Cada vez que se genera una Solped, el usuario debe registrarlo en el sistema SAP para ser revisado y aprobado por la gerencia correspondiente, de acuerdo a las estrategias de liberación vigentes.	Gerencia usuaria	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Efectivo	1.5	1.5	2 = Bajo		
								C2	Cada vez que se genera una Solped, es cargada a un centro de costos y automáticamente el sistema SAP verifica que el gasto se encuentre asignado en el presupuesto anual del área usuaria.	Gerencia usuaria	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Efectivo					
	Gestión de proveedores	R02	Corrupción	Realizar compras a proveedores en los que se tiene un interés comercial (conflicto de interés), con la finalidad de obtener un beneficio.	3	2.5	8 = Alto	C3	Cada vez que se registra un nuevo proveedor, el área de Logística se encarga de solicitar y validar la información del proveedor definida en el procedimiento Gestión de Proveedores. Una vez revisada la información, es enviada al área de contabilidad para el registro como proveedor en el sistema SAP.	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo	2.5	1.5	4 = Medio	1. Elaborar una política de conflicto de interés en el cual se mencionen los lineamientos de lo permitido o no para los colaboradores de la compañía.	
								C4	Cada vez que se registra un proveedor nuevo, el área de Logística es la encargada de revisar los antecedentes reputacionales del nuevo proveedor. Para ello verifica lo siguiente: - Si cumple con las políticas de pago - Si se encuentra certificado con homologación interna y/o externa - Si está registrado como bloqueado o baja dentro del maestro - Si tienen en su organización vínculo con colaboradores de la Compañía. - Si tiene deuda coactiva en la Sunat.	Gerencia de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Parcialmente efectivo				2. Efectuar las siguientes pruebas de análisis de datos: - Identificación de coincidencias entre empleados, exempleados y proveedores, aplicando la técnica de búsquedas de similitudes entre dos o más textos.	
								C5	Al contratarse un nuevo proveedor, se le certifica mediante una declaración jurada de fidelidad de la información brindada. Además, se solicita que firmen el Código de Ética para proveedores, y la Declaración Jurada de Ley Anticorrupción.	Gerencia de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo				- Identificación de coincidencias entre proveedores (por ejemplo, número de cuenta, dirección, correo). - Identificación de patrones en los límites de aprobación (de ser factible). - Documentos de venta con numeración continua y/o alta concentración.	

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles							V. Evaluación de riesgo residual			VI. Plan de acción (actividades de control)
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo del control (Preventivo / Detectivo)	Naturaleza del control (Manual / Semiautomático / Automático)	Efectividad del Control (Efectivo / Inefectivo / Parcialmente Efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas
								C21	Cada vez que las cotizaciones de los proveedores no se encuentran dentro del margen del perfil meta, el área de control de gestión valida los precios alzados.	Control de Gestión	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo				
	Gestión de compras	R05	Corrupción	Vender información de los proveedores concursantes para contratar a otros proveedores (no competidores) a cambio de la recepción de sobornos u otras ventajas.	1.5	2	3 = Medio	-	-	-	-	-	-	-	1.5	2	3 = Medio	1. Limitar el acceso de la información de licitaciones con proveedores solo al personal autorizado de logística. 2. Limitar el acceso en el sistema SAP para la descarga de información de proveedores solo al personal autorizado de Logística. 3. Evaluar la factibilidad de que las licitaciones con proveedores se realicen de manera automatizada, el cual incluya límites de acceso solo al personal autorizado de Logística. 4. Documentar la firma de los compromisos de confidencialidad firmados al personal de logística.
	Gestión de pago a proveedores	R06	Corrupción	Sobreestimar valor de terreno, por colusión con proveedor de terreno, con la finalidad de obtener una comisión ilícita.	2.5	2	5 = Medio	C22	Cada vez que se compra un terreno, el área de reserva territorial valida los precios de los terrenos por medio de una matriz de comparación de precios por metro cuadrado por zonas.	Área de Reserva Territorial	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo	1.5	1	2 = Bajo	
	Gestión de compras	R07	Corrupción	Aceptar bienes y servicios de proveedores de una calidad inferior a la acordada, con la finalidad de obtener un beneficio (soborno u otras ventajas).	2	2	4 = Medio	C8	Cada vez que se compra un bien o servicio, este deberá ser sustentado a través de los siguientes documentos: i) Para compra de bienes: guía de remisión, conformidad de recepción (formato) y hoja de entrada (del sistema SAP). ii) Para adquisición de servicios: informe del proveedor que evidencie el servicio brindado, conformidad de servicio (formato) y hoja de entrada (del sistema SAP) Dichos documentos deberán ser presentados en mesa de partes (área de contabilidad) por el proveedor para el proceso de pago de facturas.	Área Usuaría / Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Efectivo	1	1	1 = Bajo	
								C18	Cada vez que un proveedor presenta una factura para su pago, debe presentar en mesa de partes (área de contabilidad, quien recibe la factura con los sustentos, revisa que todo esté completo y lo registra en el sistema SAP) la documentación requerida para ser enviada al área contable para su revisión y posterior	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo				

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles						V. Evaluación de riesgo residual			VI. Plan de acción (actividades de control)	
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo del control (Preventivo / Detectivo)	Naturaleza del control (Manual / Semiautomático / Automático)	Efectividad del Control (Efectivo / Inefectivo / Parcialmente Efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas
	Gestión de pago a proveedores	R10	Corrupción	Autorizar indebidamente pagos adicionales a los acordados en los contratos y órdenes de compra aprobadas.	2	2	4 = Medio	C18	por el área usuaria y el área de contabilidad. Cada vez que un proveedor presenta una factura para su pago, debe presentar en mesa de partes (área de contabilidad, quien recibe la factura con los sustentos, revisa que todo este completo y lo registra en el sistema SAP) la documentación requerida para ser enviada al área contable para su revisión y posterior envío al área de tesorería para que se ejecute el pago.	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo				
								C10	Cada vez que el comprador genera una orden de compra en el sistema SAP, esta debe contar un presupuesto y un centro de costos asignado, de lo contrario el sistema SAP no permitirá su registro.	Área de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Efectivo	1	1	1 = Bajo	
								C14	Cada vez que se genera el borrador de la programación de pagos masivos a los proveedores, el coordinador de tesorería lo revisa y valida con la gerencia usuaria. Los documentos que soportan la programación de pagos son previamente registrados y validados por el área usuaria y el área de contabilidad.	Gerencia de Tesorería Gerencia usuaria y/o Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo				
								C18	Cada vez que un proveedor presenta una factura para su pago, debe presentar en mesa de partes (área de contabilidad, quien recibe la factura con los sustentos, revisa que todo este completo y lo registra en el sistema SAP) la documentación requerida para ser enviada al área Contable para su revisión y posterior envío al área de Tesorería para que se ejecute el pago.	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo				
	Gestión de pago a proveedores	R11	Corrupción	Pagar a proveedores, en colusión con el área usuaria, que no hayan cumplido con los acuerdos comerciales (v.g. no hayan culminado servicios, no cuenten con documentación mínima, etc.)	2	3	6 = Alto	C8	Cada vez que se compra un bien o servicio, este deberá ser sustentado a través de los siguientes documentos: i) Para compra de bienes: guía de remisión, conformidad de recepción (formato) y hoja de entrada (del sistema SAP). ii) Para adquisición de servicios: informe del proveedor que evidencie el servicio brindado, conformidad de servicio (formato) y hoja de entrada (del sistema SAP) Dichos documentos deberán ser presentados en mesa de partes (área de contabilidad) por el proveedor para el proceso de pago de facturas.	Área Usuaría / Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Efectivo	1	2	2 = Bajo	
	Gestión de pago a	R12	Corrupción	Dar sobornos o pagos de	2.5	3	8 = Alto	C17	Cada vez que un colaborador recibe una entrega a rendir para el pago de	Gerencia de Contabilidad/	Mensual	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo	1.5	2	3 = Bajo	1. Elaborar un tarifario o estimado de tasas para los

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles						V. Evaluación de riesgo residual			VI. Plan de acción (actividades de control)	
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo del control (Preventivo / Detectivo)	Naturaleza del control (Manual / Semiautomático / Automático)	Efectividad del Control (Efectivo / Inefectivo / Parcialmente Efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas
	proveedores / entregas a rendir			facilitación a funcionarios públicos para sobreestimación de tasas / multas / otros o para agilizar trámites (por ejemplo: pago de servicios, arbitrios, otros) a través de entregas a rendir.					proveedores, el asistente contable verifica la documentación de sustento de las entregas rendidas (conceptos, pago de detracción, firmas y/o validación del aprobador), previamente validado por la gerencia del área usuaria. Asimismo, tiene plazo de hasta 30 días calendario luego de recibir el efectivo para rendir el gasto, vencido el plazo la gerencia de administración o control de gestión evalúa la aplicación del descuento por planilla al solicitante.	Gerencia usuaria								trámites administrativos municipales, el cual se encuentre aprobado por la gerencia de contabilidad. 2. Definir niveles de aprobación de los documentos (tasas / multas / otros) que sustentan las entregas a rendir.
	Gestión de proveedores	R13	Malversación de activos	Crear proveedores fantasmas con la finalidad de apropiarse de manera ilícita del monto de los servicios o bienes ficticios.	2	2	4 = Medio	C3	Cada vez que se registra un nuevo proveedor, el área de logística se encarga de solicitar y validar la información del proveedor definida en el procedimiento gestión de proveedores. Una vez revisada la información, es enviada al área de contabilidad para el registro como proveedor en el sistema SAP.	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo	1	1	1 = Bajo	
								C4	Cada vez que se registra un proveedor nuevo, el área de Logística es la encargada de revisar los antecedentes reputacionales del nuevo proveedor. Para ello verifica lo siguiente: - Si cumple con las políticas de pago - Si se encuentra certificado con homologación interna y/o externa - Si está registrado como bloqueado o baja dentro del maestro - Si tienen en su organización vínculo con colaboradores de la Compañía. - Si tiene deuda coactiva en la Sunat.	Gerencia de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Parcialmente efectivo				
								C5	Al contratarse un nuevo proveedor, se le certifica mediante una Declaración Jurada de fidelidad de la información brindada. Además, se solicita que firmen el Código de Ética para proveedores, y la Declaración Jurada de Ley Anticorrupción.	Gerencia de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo				
	Gestión de pago a proveedores	R14	Malversación de activos	Alterar o manipular la información de cuentas bancarias u otra información de proveedores, con la finalidad de apropiarse de manera ilícita de los montos asociados de los	2	3	6 = Alto	C3	Cada vez que se registra un nuevo proveedor, el área de logística se encarga de solicitar y validar la información del proveedor definida en el procedimiento gestión de proveedores. Una vez revisada la información, es enviada al área de contabilidad para el registro como Proveedor en el sistema SAP.	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo	1	2	2 = Bajo	
								C4	Cada vez que se registra un proveedor nuevo, el área de Logística es la encargada de revisar	Gerencia de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Parcialmente efectivo				

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles						V. Evaluación de riesgo residual			VI. Plan de acción (actividades de control)	
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo del control (Preventivo / Detectivo)	Naturaleza del control (Manual / Semiautomático / Automático)	Efectividad del Control (Efectivo / Inefectivo / Parcialmente Efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas
				servicios o bienes contratados.					los antecedentes reputacionales del nuevo proveedor. Para ello verifica lo siguiente: - Si cumple con las políticas de pago - Si se encuentra certificado con homologación interna y/o externa - Si está registrado como bloqueado o baja dentro del maestro - Si tienen en su organización vínculo con colaboradores de la compañía. - Si tiene deuda coactiva en la Sunat.									
								C5	Al contratarse un nuevo proveedor, se le certifica mediante una Declaración Jurada de fidelidad de la información brindada. Además, se solicita que firmen el Código de Ética para proveedores, y la Declaración Jurada de Ley Anticorrupción.	Gerencia de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Parcialmente efectivo				
								C6	Cada vez que se registra un nuevo proveedor, el área de Tesorería aprueba la condición de pago acordada con el proveedor (en caso esta fuera menor a 60 días), previa solicitud de motivos por correo electrónico, y el área de contabilidad lo registra en el sistema SAP.	Gerencia de Tesorería	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo				
								C15	Cada vez que se paga a un proveedor con cheque, el área de tesorería solicita dos firmas (como mínimo) de las personas autorizadas para la emisión de cheques.	Gerencia de Tesorería	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo				
	Gestión de pago a proveedores	R15	Malversación de activos	Pagar doble una orden de compra anulada, con la finalidad de apropiarse indebidamente del dinero desembolsado.	2	2	4 = Medio	C11	Cada vez que se crea una orden de compra esta es aprobada por el "liberador" en el sistema SAP, de acuerdo con las estrategias de liberación, enviando por correo electrónico la orden de compra al proveedor para que previo a las validaciones de recepción de bien o servicio solicite el pago correspondiente.	Área de Logística	Cada vez que ocurre	Preventivo	Semiautomático	Efectivo	1	1	1 = Bajo	
								C12	Cada vez que se anula una orden de compra, el sistema SAP no permite imputar una factura de proveedor.	Gerencia de Contabilidad	Cada vez que ocurre	Preventivo	Automático	Efectivo				
								C13	Anualmente, el área de logística revisa las órdenes de compra abiertas para identificar órdenes de compra antiguas que estén pendientes de pago.	Área de Logística	Anual	Detectivo	Manual	Efectivo				
	Gestión de pago a proveedores	R16	Malversación de activos	Pagar doble una factura a un proveedor, que en colusión con tesorería no se haya registrado el	2	2	4 = Medio	C23	Cada vez que se paga una factura de un proveedor por cheque o factoring, el área de Tesorería bloquea la factura del proveedor dentro del sistema SAP para que no	Gerencia de Tesorería	Cada vez que ocurre	Preventivo	Manual	Efectivo	1	1	1 = Bajo	

[illegible]

I. Datos del proceso		II. Riesgos de fraude interno			III. Evaluación de riesgo inherente			IV. Controles							V. Evaluación de riesgo residual			VI. Plan de acción (actividades de control)
Proceso crítico	Subproceso	ID	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	P	I	Nivel de riesgo inherente	ID	Descripción del control	Responsable	Frecuencia	Tipo del control (Preventivo / Detectivo)	Naturaleza del control (Manual / Semiautomático / Automático)	Efectividad del Control (Efectivo / Inefectivo / Parcialmente Efectivo)	P	I	Nivel de riesgo residual	Recomendaciones específicas
	Gestión contable	R19	Fraude en estados financieros	Registrar transacciones de deudas o pasivos adulteradas en los estados financieros, con la finalidad de mostrar mejores resultados financieros.	2	3	6 = Alto	C19	envío a la gerencia de finanzas para aprobar dichos estados financieros. Cada cierre de mes, el área de contabilidad elabora los estados financieros, los cuales son revisados por la contadora general y aprobados por la misma, una vez concluida su revisión procede el envío a la Gerencia de Finanzas para aprobar dichos estados financieros.	Gerencia de Contabilidad	Mensual	Preventivo	Manual	Efectivo	1	2	2 = Bajo	
	Gestión contable	R20	Fraude en estados financieros	Presentar indebidamente las entregas a rendir que al cierre de estados financieros debieron presentarse como gastos, con la finalidad de mostrar mejores resultados financieros.	2	2.5	5 = Medio	C20	Cada cierre de mes, el área de contabilidad se encarga de realizar el seguimiento a las entregas a rendir pendientes de rendición, enviando a las gerencias de los negocios, las rendiciones pendientes solicitando sus comentarios.	Gerencia de Contabilidad	Mensual	Detectivo	Manual	Efectivo	1	1.5	2 = Bajo	

Conforme a la metodología descrita en el Capítulo III, para aquellos riesgos residuales evaluados como riesgos de fraude alto o medio, se elaboraron recomendaciones específicas las cuales se encuentran dentro de la matriz de riesgos y controles del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario. Asimismo, de acuerdo con las entrevistas y la información de la compañía, se presentan a continuación recomendaciones a nivel entidad que podrían efectuarse para la implementación de un programa antifraude eficaz:

Tabla 6*Recomendaciones a nivel entidad*

Recomendación a nivel entidad	Actividad a realizar
1. Definir alcance de un programa antifraude	Implementar un programa antifraude integral enfocado en la gestión de riesgos de fraude, aplicable a todos los directores, trabajadores, clientes y proveedores de la compañía.
2. Definir el rol de la gerencia general e integrarla en la supervisión del programa antifraude.	Evidenciar el compromiso y liderazgo de la gerencia general mediante la asignación de un presupuesto anual para la gestión del programa antifraude y una comunicación directa a todos los colaboradores enfatizando la importancia de la prevención de actos en contra de la ética e integridad de la compañía, para la protección de imagen y reputación de la compañía. Publicar y difundir el lanzamiento de la política antifraude y sus guías a los colaboradores de la compañía. Asimismo, publicar y difundir los lineamientos de dicha política a socios de negocio de la compañía (por ejemplo: proveedores, clientes).
3. Aprobar, difundir y asegurar el entendimiento de la política antifraude.	Incluir la política de antifraude y sus guías en el material de inducción a ser entregado a los nuevos colaboradores y en las sesiones de refuerzo, documentado su compromiso a través de un documento firmado. Documentar los compromisos firmados por los colaboradores, almacenando las constancias firmadas en los files de los colaboradores.
4. Diseñar y formalizar una metodología para la evaluación de riesgos	Establecer los lineamientos para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos de fraude. A continuación se detallan las etapas a considerar: 1. Identificación de riesgos: Consiste en la ejecución de métodos de detección que permitan la identificación de procesos que se encuentren expuestos a riesgos de fraude. 2. Evaluación y análisis de riesgos: Permitirá medir el nivel de exposición a estos riesgos identificando un perfil y tomando como base los factores de riesgos establecidos. 3. Mitigación de riesgos: Consiste en dar tratamiento a los riesgos identificados y cuyo nivel residual se encuentre por encima de los niveles de apetito y tolerancia al riesgo definidos por la compañía. 4. Monitoreo: Consiste en el seguimiento que se hace a las acciones de mitigación de los riesgos de fraude. 5. Documentación: elaborar una matriz de riesgos con los resultados de la evaluación y recomendaciones.
5. Aprobar y desplegar el plan de monitoreo para el programa antifraude	Aprobar e implementar el plan de monitoreo para gestión de riesgo de fraude, el cual incluye las actividades de monitoreo, la periodicidad y el cronograma propuesto para las actividades realizadas como parte del programa, incluyendo las siguientes la revisión de los cuatro principios de la guía antifraude de COSO relacionado a: - Gobierno del riesgo de fraude - Evaluación del riesgo de fraude - Actividades de control antifraude - Investigación de fraudes y remediación. Definir el rol de auditoría dentro de la compañía para la revisión de los componentes del programa antifraude.
6. Designar el rol del auditor para el programa antifraude	El rol del auditor interno podrá ser desarrollado interna o externamente (asesores). Y se deberá documentar el plan, el alcance y la metodología para la auditoría del programa antifraude.

Recomendación a nivel entidad	Actividad a realizar
7. Implementar procedimientos para la gestión de acciones correctivas	Establecer los criterios formales para toma de decisiones en relación con las acciones correctivas relacionadas a actos de fraude, tales como: • Identificación de la situación y el tipo de incumplimiento de acuerdo con lo definido en la normativa interna de la compañía o los lineamientos relacionados (regalos, atenciones, donaciones). • Identificar los controles vulnerado, responsables, procesos relacionados e información de auditorías realizadas previamente sobre dichos procesos: 1. Definir planes de acción detallados para la subsanación de los controles vulnerados, o para la implementación de nuevos controles. 2. Definir las sanciones a los colaboradores o terceros relacionados con el caso local/corporativo (según corresponda). 3. Presentar los planes de acción y el cronograma al comité de ética para su aprobación. 4. Ejecutar los planes de acción en coordinación con las áreas/gerencias relacionadas. 5. Comunicar las recomendaciones o los nuevos controles implementados a los colaboradores. 6. Incluir la situación revisada como parte de la casuística en las sesiones de capacitación para los colaboradores.
8. Aprobar, difundir y asegurar el entendimiento de la Política Antifraude.	• Publicar y difundir el lanzamiento de la política antifraude y sus guías relacionadas a los colaboradores de la compañía. Asimismo, publicar y difundir los lineamientos de la política antifraude a los socios de negocio de la compañía (por ejemplo: proveedores, clientes). • Incluir la política antifraude y sus guías en el material de inducción a ser entregado a los nuevos colaboradores y en las sesiones de refuerzo, documentado su compromiso a través de un documento firmado. • Documentar los compromisos firmados por los colaboradores, almacenando las constancias firmadas en los files de los colaboradores.
9. Realizar sesiones de capacitación especializada a colaboradores del área de logística con el objetivo de repasar los lineamientos para la prevención de actos de fraude en la compañía	Incluir como parte del plan de capacitación general de los colaboradores la ejecución de sesiones de sensibilización y reforzamiento sobre los lineamientos para la prevención de fraude. Incluir dentro de las capacitaciones brindadas a los colaboradores involucrados en el proceso de pago a proveedores, ejemplos de situaciones a las que podrían enfrentarse como parte de sus actividades diarias y que podrían exponerlos a potenciales situaciones de fraude (por ejemplo: situaciones de conflicto de intereses, malversación de activos) Capacitar a los colaboradores sobre el uso de herramienta de análisis de datos para la detección oportuna de potenciales situaciones de conflicto de intereses en la ejecución de compras o contrataciones de la compañía. Identificar los procesos y actividades que como resultado de la evaluación de riesgos hayan sido considerados como riesgos de fraude alto o medio. De los procesos seleccionados, identificar las fuentes de información internas y externas del proceso que contengan datos operativos y/o financieros que permitan realizar pruebas de análisis de datos para identificar señales de alerta.
10. Diseño y ejecución de pruebas de data analytics en los asientos manuales y maestro de colaboradores para identificar señales de alerta	Establecer un listado de las pruebas de análisis de datos a realizar por cada uno de los procesos, considerando las bases de información disponibles. Las pruebas deberán ser definidas tomando en consideración el objetivo de la revisión del proceso, por ejemplo, la identificación de señales de alerta, evaluación de la eficacia de los controles, evaluación de terceras partes, entre otros. A continuación, se lista, de manera referencial, algunas pruebas de análisis de datos: Análisis de asientos manuales - Análisis de la fecha y la hora de los asientos de diario. - Análisis de los usuarios que registraron asientos de diario. - Análisis exploratorio de las descripciones registradas en los asientos de diario. - Pagos a proveedores en más de una cuenta bancaria. - Análisis de montos redondos en los asientos de diario. - Análisis de cantidad de asientos manuales y automáticos. Análisis de maestro de colaboradores

Recomendación a nivel entidad	Actividad a realizar
	- Identificación de empleados/obreros fantasma (listado de recursos humanos vs. registros de ingresos) - Cruce de pagos vs. boletas de pago - Análisis de indicadores de desempeño (KPI) Una vez obtenidos los resultados de la ejecución de las pruebas de análisis de datos, realizar la identificación de los <i>falsos positivos</i> para su descarte. Evaluar la necesidad de iniciar un proceso de investigación para las señales de alerta identificadas. Generar reportes de resultados y presentarlo al comité de auditoría y riesgos.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente documento tuvo como objetivo principal identificar y evaluar los riesgos de fraude y proponer mejoras en las actividades de control antifraude del proceso de pago a proveedores del negocio inmobiliario, tomando como base los dos componentes de la guía de gestión de riesgos de fraude: (i) Evaluación del riesgo de fraude y (ii) Actividades de control antifraude, así como las mejores prácticas del mercado. En el Capítulo IV se encuentran los riesgos de fraude y las actividades de control identificadas, así como las recomendaciones específicas y a nivel entidad.

1. Conclusiones

Respecto de las recomendaciones en las actividades de control antifraude del proceso de pago a proveedores, se puede afirmar que, si bien la compañía cuenta con controles establecidos para mitigar los riesgos de fraude identificados, estos necesitan mejoras, y deben corregirse en el corto o mediano plazo, ya que pueden ocasionar un nivel de riesgo inaceptable para la compañía, según su apetito de riesgo.

Con la finalidad de identificar los riesgos de fraude y las actividades de control actuales del proceso de pago a proveedores, se tomó como referencia las tipologías y esquemas de fraude del apéndice G de la guía, identificándose que se encuentra principalmente expuesto a corrupción y malversación de activos, y en menor medida a fraude en estados financieros, debido a que el personal encargado del proceso de pago a proveedores no tiene como parte de sus funciones la elaboración de los estados financieros, por ello se realizó un entendimiento de los rubros de los estados financieros que pudieran ser afectados por el proceso de pago a proveedores y que pudiera dar como resultado una mejor situación financiera a la real.

Para definir el nivel de riesgo inherente de los riesgos de fraude interno identificados, se

optó por la utilización de escalas de medición del impacto y probabilidad definidas internamente por la compañía, las cuales cuentan con tres niveles de medición. En este sentido, los resultados de la presente evaluación pueden ser integrados a la matriz general de riesgos de Inmobiliaria Umbral, facilitando así su identificación y gestión. Asimismo, para evaluar el nivel de riesgo residual de los riesgos de fraude interno identificados y priorizarlos de acuerdo con su criticidad, se aplicó técnicas de entendimiento, observación y recorridos del proceso de pago a proveedores, así como de las evaluaciones realizadas por el área de auditoría interna. Producto de esta evaluación, se identificaron 20 riesgos, de los cuales cinco son de nivel de riesgo residual medio y 15 son de nivel de riesgo residual bajos.

Es importante mencionar que, para fortalecer la efectividad del funcionamiento de las actividades de control es necesario realizar una priorización de las recomendaciones para que los recursos financieros y humanos de la compañía estén alineados con el presupuesto aprobado por la compañía para la gestión de riesgos de fraude.

Finalmente, la alta dirección reconoce la importancia de poner en práctica un programa antifraude para la compañía; se espera implementarlo a un mediano y largo plazo. Cabe indicar que la aplicación de un programa antifraude efectivo ayuda a la prevención y detección de acciones fraudulentas, aumentando la probabilidad de evitarlas o detectarlas. Por lo tanto, se requiere que toda la compañía enfoque sus esfuerzos hacia la gestión del riesgo de fraude.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones han sido presentadas como planes de acción en el Capítulo IV.

Dado que los riesgos de fraude interno en proceso de pago a proveedores ya se encuentran identificados, se recomienda a la compañía continuar con los principios restantes de la guía, para así gestionar de manera integral el riesgo de fraude.

Referencias

Association of Certified Fraud Examiners [ACFE] (2020). *AntiFraud Playbook: The Best Defense is a Good Offense*. USA.

Association of Certified Fraud Examiners [ACFE] (2020). *Report to the Nation*. Recuperado de <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

Castañeda R., Guevara O. y Rojas K. (2018). *Valoración del riesgo de fraude interno en el subproceso de compras comerciales de Supermercados Peruanos S.A. de acuerdo con el Principio N° 2 del Fraud Risk Management Guide*. Lima.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway [COSO] (2013). *Internal Control Integrated Framework*. USA.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway [COSO] (2016). *Fraud Risk Management Guide*. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>.

EY (2020). *Global Integrity Report 2020. The Future of Compliance*. Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ja_jp/news/2020/pdf/ey-global-integrity-report-2020-en.pdf.

Garner, B. A., & Black, H. C. (2009). *Black's law dictionary*. St. Paul, MN: West.

Instituto de Auditores Internos de España (2015). *Manual de Gestión de Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación*. España.

Instituto de Auditores Internos del Perú [IAI] (2017). *Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna*. Perú.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos*. España.

Pérez Moreno, K. (2019). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión aplicado al Sector*

Inmobiliario. Ecuador.

PricewaterhouseCoopers [PwC] (2020). *Global Economic Crime and Fraud Survey 2020*.

Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>)

The Institute of Internal Auditors [IIA] (2007). *Managing the Business Risk of Fraud: A practical Guide*. USA.

Zambrano Fortun L. (2019). *Programa de auditoría forense que prevenga el fraude financiero en la empresa de servicio con actividad de enseñanza del idioma inglés Educonsul SA*. Guayaquil.

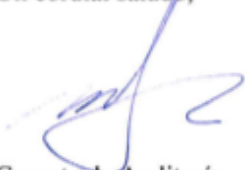
Anexo 1. Carta de Experto de Inmobiliaria Umbral

Estimados Señores:

Mediante la presente, quiero poner en conocimiento que, como Gerente de Auditoría de la Compañía “Inmobiliaria Umbral” y con más de diez años de experiencia en auditoría interna, gestión de riesgos y control interno bajo el enfoque de procesos, considero importante la implementación de los programas antifraude en las compañías relacionadas al sector inmobiliario en Perú, considerando las circunstancias que acontecen al país así como los últimos casos relacionados a fraude y corrupción a los que las compañías del sector real estate se han visto expuestas, en ese sentido, su trabajo de investigación ayudará en la gestión de este tipo de riesgos, con la finalidad de que “Inmobiliaria Umbral” pueda reforzar su sistema de control interno y de gestión de riesgos de fraude en el Negocio Inmobiliario a través la investigación que estaría desarrollando el equipo de investigadores.

Se expide este documento para el uso de ustedes señores como investigadores de la tesis de título “APLICACIÓN DE COMPONENTES DOS Y TRES DE LA GUÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE EN PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES EN UNA INMOBILIARIA”; y no deberá usarse para ningún otro propósito ni ser distribuido a terceros sin previa autorización.

Un cordial saludo,



Gerente de Auditoría

Anexo 2. Fichas Técnicas del Recorrido del Proceso de Solped

Ficha técnica del proceso N°1	
Proceso	GESTIÓN LOGÍSTICA
Subproceso	Gestión de Solicitud de Pedido (Solped)
Dueño del proceso	Jefe de Compras
Participantes del proceso	Analista de mejora continua e innovación, Jefe de Compras, Jefe de Mejora continua e innovación, Gerente de Administración y Logística
Objetivo del proceso	
Asegurar el flujo de Operaciones de sus negocios a través del abastecimiento de suministros y servicios según las necesidades de los usuarios, cumpliendo con los plazos establecidos y considerando las mejores condiciones de compra disponibles en el mercado.	
Límites del proceso	
Actividad inicial del proceso: Inicia con la necesidad del área usuaria	Actividad final del proceso: Liberación de Solped
Entradas del Proceso	Salidas del Proceso
Solped generada	Solped Liberada
Políticas y procedimientos asociados	
(i) Gestión de compras, (ii) Gestión de proveedores, (iii) Gestión contable, (iv) Gestión de pago a proveedores y (v) Gestión de contratos por adquisiciones	
Indicadores de Gestión y Desempeño	Soporte Tecnológico
Tiempo de liberación de Solped / control del presupuesto	Sistema SAP
Procedimientos relevantes	Responsable
A. Revisión de la información de la SOLPED.	Comprador
B. Comunicación de las observaciones al usuario.	Comprador y/o Jefe de Compras
C. Notificación del rechazo de la SOLPED.	Comprador y/o Jefe de Compras
D. Generación del reporte diario de SOLPED liberadas.	Comprador
E. Verificación en la SOLPED de las condiciones de la compra.	Comprador
Procedimientos relevantes	Trabajo efectuado:
A. Revisión de la información de la SOLPED.	- Se observó que la SOLPED generada, cuenta con la revisión y aprobación de la Gerencia, según autonomías vigentes. (Ver Control 1 de Matriz de Riesgos y Controles) - Se confirmó con la Gerencia el procedimiento donde el comprador revisa que la SOLPED validando las especificaciones del suministro y/o servicio solicitado (Centro Logístico, Almacén del Proyecto, Imputación, Fecha de Entrega y datos del solicitante) - Se observó que la SOLPED generada, está cargada al centro de costos correctamente y el gasto está en el presupuesto anual. (Ver Control 2 de Matriz de Riesgos y Controles)
B. Comunicación de las observaciones al usuario.	Se validó que el comprador comunica las observaciones de tener (errores o falta de información) y solicita subsanar en los siguientes 3 días hábiles siguientes.
C. Notificación del rechazo de la SOLPED.	Se verificó que como es el procedimiento de rechazo de la SOLPED y la notificación por correo electrónico al solicitante indicando el motivo del rechazo.

Ficha técnica del proceso N°1	
D. Generación del reporte diario de SOLPED liberadas.	Se observó que el comprador genera en SAP mediante la transacción ME5A el reporte diario de SOLPED liberadas.
E. Verificación en la SOLPED de las condiciones de la compra o servicio.	Se observó la verificación de la SOLPED y el tipo de compra o servicio tiene un Acuerdo marco de compra o contrato.
Conclusión del trabajo efectuado:	Sobre la base del trabajo realizado, se concluyó que, el diseño de los procedimientos relevantes descritos en el entendimiento, existen y se encuentran operativos.

Anexo 3. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Gestión de Proveedores

Ficha técnica del proceso N°2	
Proceso	GESTION LOGÍSTICA
Subproceso	Gestión de proveedores
Dueño del proceso	Sub Gerente de Logística
Participantes del proceso	Comprador, Jefe de Compras, Sub Gerente de Logística
Objetivo del proceso	Establecer el método de selección y evaluación de proveedores de bienes y servicios, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos por la Compañía.
Límites del proceso	
Actividad inicial del proceso: Requerimiento del área usuaria	Actividad final del proceso: Comunicación de resultados de evaluación del proveedor
Entradas del Proceso	Salidas del Proceso
Solicitud de pedido (SOLPED) liberada	Ficha de registro del proveedor aprobada
Políticas y procedimientos asociados	
(i) Gestión de solicitud de pedido; (ii) Gestión de compra; (iii) Gestión contable; (iv) Gestión de pago a proveedores y (v) Gestión de contratos por adquisiciones.	
Indicadores de Gestión y Desempeño	Soporte Tecnológico
Nivel de adecuación de los proveedores críticos a las políticas de pago de la empresa.	Sistema SAP
Procedimientos relevantes	Responsable
A. Revisión de la información de la SOLPED	Comprador
B. Verificación de proveedores habilitados o nuevos	Comprador
C. Selección del proveedor	Jefe de compras y/o Sub Gerente de Logística
D. Revisión de la documentación presentada	Jefe de compras y/o Sub Gerente de Logística
E. Registro del proveedor	Contabilidad y Tesorería
Procedimientos relevantes	Trabajo efectuado
A. Revisión de la información de la SOLPED.	Se observó que la SOLPED es revisada por los responsables (Compradores y Jefe de Compras). El comprador revisa que detalle las especificaciones del suministro y/o servicio solicitado,

Ficha técnica del proceso N°2

B. Verificación de proveedores habilitados o nuevos.

Centro Logístico, Almacén del Proyecto, Imputación, Fecha de Entrega y datos del solicitante. **(Ver Control 2 de Matriz de Riesgos y Controles)**

- Se validó que se verifique si la categoría ya cuenta con proveedores validados técnicamente o que se inicie la búsqueda de nuevos proveedores. Asimismo, se verificó que se revisen las condiciones por las cuales el proveedor podría ser excluido:

Condición del proveedor	Aprobación para omitir exclusión
No cumple con la política de pagos de la empresa	Gerente de Logística Gerente de Tesorería Crédito y Cobranzas
No se encuentre certificado con homologación externa	Gerente de Administración y Logística
No se encuentre certificado con homologación interna	No es posible omitir exclusión.
Registrado como “bloqueado” o “de baja” en el maestro de proveedores	
Tengan en su estructura organizacional vínculo con colaboradores relacionados con el proceso de Compra (Código de Ética / Capítulo “Relación con Proveedores”)	
Tenga deuda coactiva vigente como contribuyente de la SUNAT	

(Ver Control 4 de Matriz de Riesgos y Controles)

C. Selección del proveedor.

- Se verificó que el comprador haya elaborado un cuadro comparativo en donde se evalúen temas económicos y técnicos, conjuntamente con el área usuaria.
- Además, se validó que el comprador optimiza las condiciones comerciales con el proveedor en lo posible (precio, plazo de entrega, calidad, servicio postventa, etc.) **(Ver Control 6 de Matriz de Riesgos y Controles)**

D. Revisión de la documentación presentada.

- Se validó que el Comprador solicita y valida la documentación necesaria para su registro, tales como: Ficha de registro de proveedor, Declaración jurada de fidelidad de información brindada, Declaración jurada de Ley Anticorrupción, Declaración jurada de entendimiento de código de ética de proveedores, Ficha RUC, entre otros. **(Ver Control 3 y Control 5 de Matriz de Riesgos y Controles)**

E. Registro del proveedor por Contabilidad y Tesorería.

- Se verificó que la Jefatura de Logística envíe la información revisada del proveedor a Contabilidad para el registro del proveedor en el SAP. **(Ver Control 3 de Matriz de Riesgos y Controles)**
- Se validó que el Comprador envíe la condición de pago acordada con el proveedor a Tesorería para su aprobación (en caso esta fuera menor a 60 días, establecida por política) previa solicitud de motivos por correo electrónico. **Ver Control 6 de Matriz de Riesgos y Controles)**

Conclusión del trabajo efectuado

Sobre la base del trabajo realizado, se concluyó que, el diseño de los procedimientos relevantes descritos en el entendimiento, existen y se encuentran operativos.

Anexo 4. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Gestión de Compras

Ficha técnica del proceso N°3																					
Proceso	GESTION LOGÍSTICA																				
Subproceso	Gestión de compras																				
Dueño del proceso	Sub Gerente de Logística																				
Participantes del proceso	Comprador, Jefe de Compras, Sub Gerente de Logística																				
Objetivo del proceso	Asegurar el flujo de Operaciones de sus negocios a través del abastecimiento de suministros y servicios según las necesidades de los usuarios, cumpliendo con los plazos establecidos y considerando las mejores condiciones de compra disponibles en el mercado.																				
Límites del proceso	Actividad inicial del proceso: Requerimiento del área usuaria Actividad final del proceso: Seguimiento de la orden de compra																				
Entradas del Proceso	Salidas del Proceso																				
Solicitud de pedido (SOLPED) liberada	Orden de compra (OC) liberada																				
Políticas y procedimientos asociados																					
(i) Gestión de solicitud de pedido; (ii) Gestión de proveedores; (iii) Gestión contable; (iv) Gestión de pago a proveedores y (v) Gestión de contratos por adquisiciones.																					
Indicadores de Gestión y Desempeño	Soporte Tecnológico																				
- Porcentaje de despachos que llegan a tiempo con el producto y cantidad solicitados.	Sistema SAP																				
- Ahorro generado en las categorías críticas.																					
- Nivel de cumplimiento del proceso de compras.																					
Procedimientos relevantes	Responsable																				
A. Revisión de la información de la SOLPED	Usuario																				
B. Solicitud de cotizaciones a proveedores	Comprador																				
C. Evaluación de cotizaciones presentadas	Comprador y/o Jefe de compras																				
D. Generación de la orden de compra y/o contrato	Comprador y/o Jefe de compras																				
E. Seguimiento de la orden de compra	Comprador y/o Jefe de compras																				
Procedimientos relevantes	Trabajo efectuado																				
A. Revisión de la información de la SOLPED.	Se observó que la SOLPED es revisada por los responsables (Compradores y Jefe de Compras). El comprador revisa que detalle las especificaciones del suministro y/o servicio solicitado, Centro Logístico, Almacén del Proyecto, Imputación, Fecha de Entrega y datos del solicitante. (Ver Control 2 de Matriz de Riesgos y Controles)																				
B. Solicitar cotizaciones a proveedores, según el tipo y monto de compra.	Se verificó que se soliciten cotizaciones según el tipo y monto de compra:																				
<table><tr><th>Monto (Soles sin IGV)</th><th>Compras estándar</th><th>Especializada</th><th>Excepcional</th><th>Proveedor único</th></tr><tr><td>0-30K</td><td>1 cotización</td><td>1 cotización</td><td>No aplica el proceso</td><td>No aplica el proceso</td></tr><tr><td>30K-100K</td><td>3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario</td><td>3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario</td><td>No aplica el proceso</td><td>1 cotización Formato de autorización de compras no estándar</td></tr><tr><td>100K</td><td>No aplica el proceso</td><td>3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario Formato de autorización de compras no estándar Contrato</td><td>3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario Formato de autorización de compras no estándar Contrato</td><td>1 cotización Formato de autorización de compras no estándar Contrato</td></tr></table>		Monto (Soles sin IGV)	Compras estándar	Especializada	Excepcional	Proveedor único	0-30K	1 cotización	1 cotización	No aplica el proceso	No aplica el proceso	30K-100K	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario	No aplica el proceso	1 cotización Formato de autorización de compras no estándar	100K	No aplica el proceso	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario Formato de autorización de compras no estándar Contrato	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario Formato de autorización de compras no estándar Contrato	1 cotización Formato de autorización de compras no estándar Contrato
Monto (Soles sin IGV)	Compras estándar	Especializada	Excepcional	Proveedor único																	
0-30K	1 cotización	1 cotización	No aplica el proceso	No aplica el proceso																	
30K-100K	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario	No aplica el proceso	1 cotización Formato de autorización de compras no estándar																	
100K	No aplica el proceso	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario Formato de autorización de compras no estándar Contrato	3 cotizaciones Cuadro comparativo Aprobación técnica del usuario Formato de autorización de compras no estándar Contrato	1 cotización Formato de autorización de compras no estándar Contrato																	
(Ver Control 9 de Matriz de Riesgos y Controles)																					

Ficha técnica del proceso N°3	
C. Evaluación de cotizaciones presentadas por proveedores.	• Se validó que la selección del proveedor se haga conjuntamente entre el área de Logística y el usuario, el área de Logística valida económicamente y el usuario técnicamente. (Ver Control 9 de Matriz de Riesgos y Controles) • Las cotizaciones con previos alzados de los proveedores que no se encuentran dentro del margen del perfil meta, son validadas por el área de Control de Gestión. (Ver Control 21 de Matriz de Riesgos y Controles) • Asimismo, los precios de compra de los terrenos son validados por el área de Reserva Territorial por medio de una Matriz de comparación de precios por metro cuadrado por zonas, distritos y ciudad. (Ver Control 22 de Matriz de Riesgos y Controles)
D. Generación de la OC y/o contrato a proveedor ganador.	• Se verificó que cuando el comprador genera la OC en SAP al proveedor ganador, este cuenta con un presupuesto y centro de costos asignado. (Ver Control 10 de Matriz de Riesgos y Controles) • Se validó que se cumpla la estrategia de liberación en el SAP, la cual es propuesta por la Gerencia de Logística y validada por la Gerencia y/o Jefatura de Administración y Control de sus negocios. Las estrategias de liberación se definen en función al cargo de los liberadores, monto de compra y tipo de suministro o servicio. (Ver Control 11 de Matriz de Riesgos y Controles) • Además, se observó que el comprador verifique si se requiere un Contrato. El comprador solicita la elaboración del contrato y envía los sustentos. Asimismo, se observó que el usuario liberador de la OC revise la razonabilidad del requerimiento, especificaciones técnicas, condiciones de compra (detalle de la compra) y sustentos. (Ver Control 7 de Matriz de Riesgos y Controles)
E. Seguimiento de la orden de compra.	• Se verificó que el comprador realice el seguimiento de la entrega en almacén de los materiales o inicio de servicios de las órdenes de compra abiertas en coordinación con el usuario, el cual es sustentado con los siguientes documentos: Guía de remisión, Formato de conformidad de recepción o de servicio, Hoja de entrada SAP e informe del proveedor del servicio brindado, y presentado a Mesa de Partes (área de Contabilidad) para su revisión. (Ver Control 8 de Matriz de Riesgos y Controles) • Además, se confirmó que el área de Logística revisa anualmente las OC abiertas para identificar OC antiguas que estén pendientes de pago. (Ver Control 13 de Matriz de Riesgos y Controles)
Conclusión del trabajo efectuado	Sobre la base del trabajo realizado, se concluyó que, el diseño de los procedimientos relevantes descritos en el entendimiento, existen y se encuentran operativos.

Anexo 5. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Gestión de Pago a Proveedores

Ficha técnica del proceso N°4	
Proceso	GESTION TESORERIA
Subproceso	Gestión de Pago a proveedores
Dueño del proceso	Sub Gerente de Tesorería
Participantes del proceso	Analista de Tesorería, Jefe de Tesorería, Sub Gerente de Tesorería
Objetivo del proceso	Efectuar una adecuada instrucción de pago, la cual permita cumplir de manera oportuna las obligaciones con proveedores de bienes y servicios.
Límites del proceso	Actividad inicial del proceso: Registro de los comprobantes en Mesa de Partes Actividad final del proceso: Registro y transferencia de cheques
Entradas del Proceso	Salidas del Proceso Registro y programación de pagos Generación de Flujo de Caja
Políticas y procedimientos asociados	(i) Gestión de compras; (ii) Gestión de proveedores; (iii) Gestión contable; (iv) Gestión de pago a proveedores y (v) Gestión de contratos por adquisiciones
Indicadores de Gestión y Desempeño	Soporte Tecnológico Nivel de cumplimiento de las condiciones de pago pactadas. Sistema SAP
Procedimientos relevantes	Responsable Elaboración Analista de Tesorería Revisión de Contenido Jefe de Tesorería Revisión de forma, formato Analista de Tesorería Aprobación Sub Gerente de Tesorería
Procedimientos relevantes	Trabajo efectuado
Elaboración	Elaboración de borrador de programación de pagos
A. Desarrolla borrador de programación de pagos y revisa con responsables	Se observó el borrador de la programación de pagos a los proveedores el cual es revisado con los responsables (Representantes de cada negocio y/o Logística). Es conforme. (Ver Control 14 de Matriz de Riesgos y Controles)
B. Validan programación de pagos	- Se verificó que el coordinador de Tesorería se reúne con los representantes de cada Negocio y/o área de Logística para validar el borrador de la programación de pagos. Los documentos que soportan la programación de pagos son previamente registrados y validados por el área usuaria y el área de Contabilidad. (Ver Control 14 de Matriz de Riesgos y Controles) - Asimismo, el área de Tesorería bloquea la factura del proveedor dentro del sistema SAP, cuando se paga una factura de un proveedor por cheque o factoring, para que no sea considerado dentro de la programación masiva de pagos. (Ver Control 23 de Matriz de Riesgos y Controles)
C. Envía programación de pagos final al Asistente de Tesorería.	Se validó el envío de programación de pagos ya definida al Asistente de Tesorería, para que proceda con el pago.
D. Notifica a SUNAT los pagos a realizar.	Se verificó que, el Asistente de Tesorería realizó la notificación a SUNAT por los pagos a realizar a proveedores, con la finalidad de validar si cuales se encuentran con orden de cobranza coactiva y sean los correctos y cumplan con lo establecido en las normas legales vigentes.
E. Recibe notificación de SUNAT sobre estado de proveedores	Se validó que el Asistente de Tesorería, recibe reporte de la SUNAT, donde está indicado el estado de los proveedores. Se verificó que la relación de proveedores tenga el estado de “apto”.

Ficha técnica del proceso N°4	
F. Recibe reporte de cobranza coactiva	Se verificó que el Asistente de Tesorería recibe el reporte de cobranza coactiva de proveedores.
G. Realiza pago en SUNAT y paga saldo al proveedor	- Se verificó que el Asistente de Tesorería, en base al reporte recibido de SUNAT, realiza el pago de deuda a SUNAT y el saldo a proveedor. - Se visualizó las ejecuciones en el portal SUNAT.
Revisión de contenido	
H. Revisa de manera aleatoria documentos en SAP	- Se validó que el Asistente de Tesorería, ingresa al sistema SAP y aleatoriamente revisa los sustentos de facturas a ser pagadas. No se identificó excepciones. - Se confirmó que, a una orden de compra anulada, el SAP no le permita imputar una factura del proveedor. (Ver Control 12 de Matriz de Riesgos y Controles)
I. Realiza pago masivo a proveedores	Se validó que el Asistente de Tesorería, una vez pasado el filtro de revisión aleatoria en SAP, procede a realizar el pago a proveedores, vía transferencia bancaria y Pago vía confirming, generando un lote de pagos por cada medio.
Revisión de forma	
J. Envío de lote de pagos para revisión	Se verificó que el Asistente de Tesorería envía lote de pago a proveedores (transferencia o confirming) para su revisión por parte del Coordinador de Tesorería.
K. Recibe y revisa lote de pago a proveedores	Se verificó las validaciones de revisión del Coordinador de Tesorería al lote de pagos enviado por el Asistente de Tesorería.
L. Solicita la aprobación de lote de pagos	Se verificó las solicitudes de aprobación de pago del lote de pago a proveedores al Coordinador de Tesorería.
M. Recibe y revisa lote de pago.	- Se confirmó las validaciones realizadas por el Sub Gerente de Tesorería a la revisión de pagos, revisando principalmente, fecha de registro, concepto, importe, y número correlativo. - Se verificó que la documentación requerida, fue presentada por Mesa de Partes, y enviada al Área Contable, para la revisión de los sustentos, y registro en SAP. Y posterior envío al área de tesorería para que se ejecute el pago. (Ver Control 18 de Matriz de Riesgos y Controles)
Aprobación	
N. Firma de aprobación	Se validó que el lote de pago a proveedores contaba con las firmas en señal de aprobación el lote de pago a proveedores.
O. Archivo Central	Se verificó que el Asistente de Tesorería, envía los documentos de Compensación al Archivo Central para su almacenamiento.
Conclusión del trabajo efectuado:	Sobre la base del trabajo realizado, se concluyó que, el diseño de los procedimientos relevantes descritos en el entendimiento, existen y se encuentran operativos.

Anexo 6. Ficha Técnica del Recorrido del Proceso de Entregas a Rendir

Ficha técnica del proceso N°5	
Proceso	GESTION DE TESORERIA
Subproceso	Gestión Pago a proveedores / Entregas a Rendir
Dueño del proceso	Sub Gerente de Tesorería
Participantes del proceso	Analista de O&M, Jefe de Tesorería, Sub Gerente de Tesorería
Objetivo del proceso	Asegurar el cumplimiento del uso, rendición y control del dinero otorgado a colaboradores por Entregas a

Ficha técnica del proceso N°5

Rendir.

Límites del proceso

Actividad inicial del proceso: Necesidad de fondos

Actividad final del proceso: Rendición de cuentas y sustento documentario

Entradas del Proceso

Generar solicitud de entregas a rendir

Salidas del Proceso

Registro contable de los pre-asientos

Políticas y procedimientos asociados

(i) Gestión de compras; (ii) Gestión de proveedores; (iii) Gestión contable; (iv) Gestión de pago a proveedores y (v) Gestión de contratos por adquisiciones

Indicadores de Gestión y Desempeño

Porcentaje de rendiciones realizadas después de los 30 días de plazo

Soporte Tecnológico

Sistema SAP

Procedimiento**Responsable**

Elaboración

Analista de Mejora Continua e Innovación

Revisión de Contenido

Jefe de Tesorería

Revisión de forma, formato

Jefe de Mejora Continua e Innovación

Aprobación

Gerente Central de Adm. y Finanzas

Procedimientos relevantes**Trabajo efectuado**

A. Generar la solicitud de entrega a rendir

- De la reunión con el Analista de Mejor Continua, se observó la solicitud de entrega a rendir en el Módulo de Entrega a rendir (MER), la misma que fue generada por un Solicitante de la Compañía.

B. Evaluar la solicitud

- De la reunión con la Gerencia Central de Administración y Finanzas (Aprobador), se verificó que el aprobador evalúa la solicitud en el MER según el presupuesto disponible. Determinando en base al presupuesto si continua o es rechazado.
- Se validó que el asistente de tesorería valide que no se atienda el requerimiento de entregas a rendir si se tiene pendiente una rendición con más de 45 o un integrante de su área tenga una rendición pendiente más de 60 días. **(Ver Control 16 de Matriz de Riesgos y Controles)**

C. Rechazar la solicitud

- De la reunión con la Gerencia Central de Administración y Finanzas, se observó una solicitud que fue rechazada por el aprobador en el MER.

D. Recibir notificación y motivo de rechazo

- Se verificó el mail que se le envía al solicitante, notificando el rechazo de la solicitud.

E. Aprobar la solicitud

- Se observó una solicitud que fue aprobada por la Gerencia en el MER.

F. Recibir notificación de atención de solicitud

- Se observó el e-mail que recibe el Asistente de Tesorería por la asignación de tarea de "Atención de Solicitud".

G. Validar las rendiciones pendientes de realizar

- Se verificó que el Asistente de Tesorería valida que el solicitante cumpla con la política, si no cumple con lo establecido se rechaza.

H. Confirmar la solicitud aprobada y generar pre-asiento contable

- Se verificó que el Asistente de Tesorería confirma la solicitud aprobada, genera pre-asiento contable y notifica al solicitante vía MER.

I. Identificar la modalidad de emisión

- Se verificó que el Asistente de Tesorería identifica la modalidad de emisión de la ER. En el recorrido se validó el uso de un Cheque simple para la ER. Sin embargo, existen opciones adicionales como: cheque de gerencia o transferencia bancaria.
 - Se validó que el área de Tesorería solicite dos firmas de las personas autorizadas para emitir cheque. **(Ver Control 15 de Matriz de Riesgos y Controles)**
-

Ficha técnica del proceso N°5	
J. Realizar transferencia a cuenta y registrar en SAP	Se confirmó que el Asistente de Tesorería realiza la transferencia a cuenta, registra en SAP y notifica al solicitante vía MER.
K. Coordinar entrega del cheque	Se validó que el solicitante coordina la entrega del cheque a proveedor. Se observó la copia del cheque. Asimismo, se verificó que el área de Tesorería realiza el cuadro de los cheques al final de cada mes.
L. Ejecutar pagos y solicitar comprobantes	Se observó que el solicitante ejecuta los pagos y solicita comprobantes por cada pago. De existir sobrante se deposita al número de cuenta corriente.
M. Generar pre-asientos por cada comprobante	Se validó la generación de pre-asientos contables por cada comprobante de pago en el MER por el Asistente de Tesorería, una vez validado que no exista sobranes de dinero.
N. Generar e imprimir el reporte de rendiciones	Se verificó el solicitante genera el “Reporte de Rendiciones” en el MER e imprime el reporte.
O. Presentar reporte, solicitud de ER y comprobantes	Se confirmó que el solicitante presenta al aprobador el Reporte de rendiciones, solicitud de entrega a rendir y comprobantes de pago (incluido el voucher de devolución en caso aplique)
P. Validar gasto realizado	Se verificó el aprobador valida el gasto realizado. En el caso no estar conforme, el aprobador elimina los pre-asientos contables en el MER, hasta que el solicitante regularice las observaciones y se vuelvan a crear este registro.
Q. Sellar los sustentos	Se validó el sello del aprobador como conformidad del gasto, por los sustentos revisados.
R. Presentar los sustentos a contabilidad	Se verificó el solicitante presenta los sustentos y voucher de depósito al Asistente Contable.
S. Verificar la rendición	- Se confirmó como el Asistente Contable verifica las entregas rendidas (Conceptos, pago de detracción, firmas y/o validación del aprobador). De no estar conforme, se devuelve los documentos recibidos indicando la observación, para su corrección. Los conceptos autorizados son los siguientes: - Derechos administrativos municipales, impuesto predial, arbitrios - Pago a entidades públicas por contrataciones de servicio / Auto detracción - Gastos notariales y de registro - Tasas del Ministerio de Trabajo - Multas y sanciones - Opción de compra de terrenos - El Asistente Contable verifica la documentación de sustento de las entregas rendidas (conceptos, pago de detracción, firmas y/o validación del aprobador), previamente validado por la Gerencia del área usuaria. Asimismo, se verificó que el asistente contable realice el seguimiento de las entregas a rendir, para que se respete el plazo máximo 30 días calendario luego de recibir el efectivo, de lo contrario pasa a descuento por planilla. (Ver Control 17 de Matriz de Riesgos y Controles)
T. Contabilizar pre-asientos y enviar a custodia	Se verificó que el Asistente contable contabiliza en SAP los pre-asientos detallados en Reporte de Rendiciones y envía los documentos a Archivo central para su custodia.
Conclusión del trabajo efectuado	Sobre la base del trabajo realizado, se concluyó que, el diseño de los procedimientos relevantes descritos en el entendimiento, existen y se encuentran operativos.