

MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y FUNCIONES DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA
ALFAGRES S.A.

LEIDY CAROLINA PARDO ÁVILA



MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y FUNCIONES DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA
ALFAGRES S.A.

AUTOR:
LEIDY CAROLINA PARDO ÁVILA

TRABAJO DE GRADO A PARTIR DE PRACTICA EMPRESARIAL EN LA EMPRESA
ALFAGRES S.A.

TUTORA:
LUZ JEANNETTE QUINTERO CAMPOS
INGENIERA INDUSTRIAL, SOCIÓLOGA, MSC., PHD



DEDICATORÍA

Este trabajo es dedicado con todo mi amor y cariño a mi amado padre William y mi madre Esperanza por su sacrificio y esfuerzo, quienes me han brindado desde siempre un apoyo incondicional que se convierte día a día en el motor de mis logros, gracias a ellos por darme una carrera profesional y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado por momentos difíciles siempre hemos estado unidos y brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi hermana Yulie por estar conmigo durante toda la carrera, y que con sus palabras no me dejaba caer para que siguiera adelante, y fuera perseverante para así cumplir con mis metas.

A mi madrina Marlen, quien siempre ha estado en todos los momentos junto a mí y mi familia, por apoyarme en todo y ser incondicional durante mi formación.

A mis compañeros y amigos, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías, tristezas y a todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios quien ha estado presente durante todos los pasos de mi carrera profesional.

El trabajo de grado presentado a continuación es el resultado de la práctica empresarial realizada en la empresa Alfagres S.A, quienes con la confianza depositada y la colaboración recibida por parte del personal de Auditoría Interna apoyaron este trabajo de grado.

Por otra parte, estos agradecimientos se hacen extensivos a personas que no se encuentran directamente ligadas con la organización pero que sin ellas no se tendrían los resultados obtenidos, entre ellos están mis padres por su paciencia y apoyo en todo momento y la Doctora Luz Jeannette Quintero, directora del Trabajo de Grado, por su acompañamiento y aportes profesionales durante la realización de este trabajo. A todas las personas involucradas en la consecución de este trabajo de grado, muchas gracias

NOTA DE ACEPTACIÓN

Comisión de revisión y evaluación del trabajo de grado titulado:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y FUNCIONES DEL ÁREA DE AUDITORÍA
INTERNA - ALFAGRES S.A.”**

De la estudiante: Leidy Carolina Pardo Ávila

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Bogotá D.C (29, 11, 2017)

Contenido

Palabras clave	10
1. Introducción al trabajo	12
1.1. Título del proyecto.....	12
1.2. Introducción.....	12
1.3. Objetivo general	13
1.4. Objetivos específicos.....	13
1.5. Presentación del problema	14
2. Información general de la empresa.....	15
2.1. Alfagres S.A.	15
3. Marco teórico	17
3.1. ¿Qué es un proceso?	17
3.1.1. Características de los procesos.....	18
3.2. Auditoría interna	18
3.2.1. Función de la auditoría interna.....	18
3.2.2. ¿Por qué una organización debe contar con auditoría interna?.....	19
3.2.3. Metodología para realizar auditoría interna en una organización	20
3.3. Control interno	22
3.3.1. Objetivos del control interno	22
3.3.2. Componentes del control interno.....	23
3.4. Manual de funciones.....	25
3.4.1. Importancia del manual de funciones	25
3.4.2. ¿Cómo hacer el levantamiento de información del manual de funciones por cargo? 26	
3.4.3. ¿Quiénes deben usar el manual de funciones?.....	26
3.4.4. Descripción y el perfil de cargo.....	27
3.4.5. Elementos que debe tener la descripción y perfil de cargo.....	28
3.5. Manual de procedimiento.....	29
3.5.1. Elaboración de un manual de procedimiento	30
3.5.2. Presentación del manual de procedimiento.....	30

3.5.3.	Revisión, aprobación y difusión del manual de procedimiento	31
3.5.4.	Actualización del manual de procedimiento.....	31
4.	Metodología para la elaboración del manual de funciones	32
4.1.	Asignación de funciones	32
4.2.	Cálculo de los FTE´S (Medición Carga Laboral).....	37
4.2.1.	Factores de productividad.....	40
4.3.	Resumen FTE's de cada cargo del área	41
4.4.	Formato para descripción de cargos.....	43
5.	Metodología para la Elaboración del Manual de Procedimiento de Auditoría Interna	48
6.	Análisis de resultados.....	59
6.1.	Manual de funciones.....	59
6.1.1.	Medición de carga laboral por cargo.....	81
6.1.2.	Resumen FTE's de cada cargo del área	87
6.2.	Manual de procedimiento - Propuesto	89
7.	Conclusiones.....	105
8.	Bibliografía.....	107
	ANEXO A. Matriz RIASE (Asignación de responsabilidades).....	109

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Trabajadores necesarios frente al cargo.....	42
Gráfica 2. Trabajadores necesarios frente a cada cargo del área de Auditoría Interna y Riesgo de ALFAGRES S.A.	88

Lista de cuadros

Cuadro 1. Niveles de desagregación del macroproceso	17
Cuadro 2. Metodología de la Auditoría Interna	20
Cuadro 3. Descripción de las etapas del proceso de Auditoría Interna	21
Cuadro 4. Componentes del Control Interno	23
Cuadro 5. Principios de los Componente de Control Interno.....	24
Cuadro 6. Levantamiento de información para elaborar el manual de función.....	26
Cuadro 7. Niveles de desagregación del proceso de Auditoría Interna y Riesgos	32
Cuadro 8. Paso a paso desagregación de un macroproceso.....	32
Cuadro 9. Lista de verbos para definir funciones por niveles estratégico, tácticos y operativo.....	33
Cuadro 10. Tiempos de ejecución de tareas de minutos a horas	34
Cuadro 11. Procedimiento de un proceso.....	49
Cuadro 12. Símbolos para la elaboración de un diagrama de flujo	50
Cuadro 13. Procedimiento actual para la realización de auditorías internas en la organización ALFAGRES	57
Cuadro 14. Diagrama de flujo del proceso actual de auditoría interna de ALFAGRES S.A.	58
Cuadro 15. Experiencia previa en sistemas de gestión.....	91
Cuadro 16. Competencia de los auditores internos.....	92
Cuadro 17. Procedimiento propuesto para la realización de auditorías internas en la organización ALFAGRES	99
Cuadro 18. Diagrama de flujo del proceso propuesto de auditoría interna de ALFAGRES S.A.	100

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz Asignación de Responsabilidades	35
Tabla 2. Medición de cargas - Información del cargo	37
Tabla 3. Medición de cargas – Factores de.....	38
Tabla 4. Medición de cargas RIASE - Cálculo de los FTE's	39
Tabla 5. Resumen FTE's por cargo.....	42
Tabla 6. Comparativo Cargos Actuales Vs. Cargos Necesarios	42
Tabla 7. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Analista de Auditoría	82
Tabla 8. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Coordinador de Auditoría	83

Tabla 9. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Auditor Financiero y Riesgos	84
Tabla 10. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Auditor TI	85
Tabla 11. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Director de Auditoría y Riesgos	86
Tabla 12. Resumen FTE´s del cargo: Analista de Auditoría	87
Tabla 13. Resumen FTE´s del cargo: Coordinador de Auditoría	87
Tabla 14. Resumen FTE´s del cargo: Auditor TI.....	87
Tabla 15. Resumen FTE´s del cargo: Auditor Financiero y Riesgos	87
Tabla 16. Resumen FTE´s del cargo: Director de Auditoría y Riesgos.....	88
Tabla 17. Formato: Cronograma para definir el programa de auditoría anual	101
Tabla 18. Formato: Programa pruebas de auditoría por cada ciclo auditado	102
Tabla 19. Selección de muestras a auditar	103
Tabla 20. Formato: Presentación de hallazgos	104

Palabras clave

- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente no deseable.
- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Auditado:** Proceso que proporciona la evidencia objetiva a evaluar según los criterios de la auditoría
- **Auditor:** Persona con atributos demostrados y competencias para llevar a cabo una auditoría.
- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva, con el fin determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría.
- **Competencia:** Conjunto de habilidades, aptitudes y comportamientos requeridos para asegurar la contribución de las personas al negocio
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **Criterios de la auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica de un proceso o procedimiento de acuerdo con unas convenciones universales.
- **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
- **Hallazgo de auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **Macroproceso:** Conjunto de procesos interrelacionados entre sí.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Líder del equipo auditor:** Es el responsable de dirigir la auditoría específica
- **MEJORA CONTINUA:** Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y detalles acordados para realizar una auditoría.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- **Objetivo:** Fin que se pretende alcanzar y hacia donde se dirigen los esfuerzos y recursos.
- **Reunión de apertura:** Reunión inicial que se lleva a cabo con la gerencia del auditado y con las personas responsables de las funciones o procesos por auditar, con el propósito de: - Revisar el plan de auditoría. - Presentar resumen de cómo se realizarán las actividades. - Confirmar los canales de comunicación. - Brindar una oportunidad para que el auditado realice preguntas.
- **Requisito:** Especificaciones o características que debe cumplir un bien o un servicio, requeridos para un uso específico
- **Riesgo:** Probabilidad y nivel de consecuencia de las pérdidas o daños a las personas, las propiedades o el ambiente.
- **Sistema de gestión de la calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

1. Introducción al trabajo

1.1. Título del proyecto

Manual de procedimiento y funciones del área de auditoría interna Alfagres S.A.

1.2. Introducción

El manual de funciones y procedimientos para cualquier área de una organización, representan una guía práctica que son utilizados como herramientas de soporte para el desarrollo de determinados procesos.

Para este trabajo se definió el concepto de manual de funciones cómo la herramienta de administración de personal en la cual establecen las actividades, tareas, responsabilidades, funciones e información sobre lineamientos de distintas operaciones que se deben realizar de forma individual y colectivamente en una empresa, en todos sus macroprocesos, procesos, áreas y gerencias.

Seguido se definió el concepto de manual de procedimientos cómo la herramienta administrativa que contiene la descripción detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de un proceso, los procedimientos son la sucesión secuencial de un conjunto de labores ligadas que constituyen la manera de efectuar un proceso.

Hay que resaltar que la práctica universitaria se realizó en el área de Auditoría Interna y Riesgos de la empresa Alfagres S.A., organización dedicada a la producción y comercialización de pisos. El objetivo de este trabajo es elaborar el manual de procedimientos para realizar la auditoría interna en los diferentes procesos en Alfagres y el manual de funciones del área de auditoría interna especificando actividades, tareas y tiempos de ejecución, es por esto por lo que en el marco teórico se abordarán temas como conceptos, teorías, ventajas del manual de funciones y procedimientos del área de una organización. Una vez abordados los anteriores conceptos y definidas las ventajas, se realizó la metodología para elaborar cada manual y así poder recolectar la información necesaria para la construcción de cada manual con diferentes herramientas.

Primero se realizó la matriz de responsabilidades RIASE (**R**esponsable, **I**nformado, **A**probador, **S**oporte, **E**jecutor), seguido se procedió a realizar el manual de funciones por cargo, realizando la descripción de cada cargo en un formato

establecido; después se realizó la propuesta del manual de procedimientos del área de Auditoría Interna y Riesgos de la organización. El resultado de los anteriores manuales facilita la distribución de la carga laboral para cada cargo del área, además facilitan el proceso de realizar las auditorías internas y conocer los roles y responsabilidades de cada paso.

Por otro lado, cualquier organización independientemente de su tamaño, debería proveerse de herramientas como son los manuales de funciones y de procedimientos, dado que estos permiten estandarizar los métodos de trabajo de todas las áreas y actividades/tareas que realizan los miembros de un equipo de trabajo. Estamos en un mundo dinámico y más allá de que se produzcan cambios constantes en los métodos de trabajo, la organización siempre debe establecer unos criterios estables que permitan a los trabajadores saber cómo deben actuar en el día a día y cuál es el proceso que seguir en cada situación.

El presente trabajo, se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se encuentra la introducción al trabajo seguido por la Información general de la empresa, después el marco teórico, y continua la metodología para la elaboración del manual de funciones y la metodología para la elaboración del manual de procedimiento de Auditoría Interna, por último, se encuentra el análisis de resultados, las conclusiones y la bibliografía.

1.3. Objetivo general

Elaborar el manual de procedimientos para realizar la auditoría interna en los diferentes procesos en Alfagres y el manual de funciones del área de auditoría interna especificando actividades, tareas y tiempos de ejecución.

1.4. Objetivos específicos

1. Diseñar la metodología para realizar la auditoría interna de la organización Alfagres S.A.
2. Analizar los procesos del área con el fin de obtener las actividades y tareas que deben ser realizadas por las personas que la integran.
3. Determinar de forma técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos del área de auditoría interna.
4. Especificar los requerimientos de cada cargo en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, para orientar los procesos de selección, vinculación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

1.5. Presentación del problema

La organización Alfagres S.A. desde hace varios años realizaba los controles de sus procesos a través de auditorías externas, estas auditorías eran contratadas por un costo y tiempo determinado, el problema se daba porque toda la información no estaba al alcance de la empresa auditora externa y adicionalmente los costos de estas eran elevados, el outsourcing desde el inicio de la negociación con Alfagres S.A. establecía las pautas y condiciones para realizar la auditoría del proceso que se quería auditar y sin posibles cambios a futuro, dado que si se evidenciaba un riesgo en el transcurso del tiempo Alfagres S.A. necesitaba intervenir algún otra área y se incrementaban los costos.

De acuerdo con lo anterior desde el año 2016, la organización Alfagres S.A., tomo la decisión de incluir en el macroproceso estratégico de Gestión de Arquitectura de Negocio el proceso de Auditoría y Riesgo, área actual en la cual se realizan las auditorías internas de la organización y esta cuenta con dos subprocesos: Gestión de Riesgos y Auditorías Internas a Procesos (Salamanca, 2017).

En la actualidad el área de auditoría interna es nueva en la compañía y no cuenta con un manual de procedimientos para realizar las auditorías internas y tampoco con un manual de funciones para los diferentes cargos del área, debido a esto se han presentado problemas con la asignación y desarrollo de actividades/tareas (Torres, 2017).

2. Información general de la empresa

Para una mayor comprensión del trabajo es importante conocer la evolución e inicios de la organización, logrando así una idea clara de sus inicios en Colombia. De acuerdo con lo anterior y para abordar la historia, visión y valores de la empresa se tomó como referencia la página de Alfa¹:

2.1. Alfagres S.A.

Alfagres S.A., forma parte del grupo de empresas ALFA; empresa fundada el 15 de junio de 1955 con su primer nombre Baldosines Alfa Ltda. Alfagres S.A., es una empresa privada que dio inicio a su funcionamiento en el año 1971 con tan solo 70 trabajadores y 2 máquinas extrusoras; desde entonces la organización se dedica a la explotación de arcillas para la producción de revestimientos cerámicos.

Años después, en 1978 se amplió la capacidad de producción, adquiriendo nuevas máquinas extrusoras y aumentando la variedad de nuestros productos. Años siguientes entre 1980 y 1985 se constituyó como una de las primeras empresas industriales del país, lo que le permitió diseñar proyectos de expansión y de inversión en capital de trabajo y obtener así un rápido crecimiento de la organización con el montaje de nuevas fábricas como lo fueron Derivados del Mármol y Pisotex.

El 19 de julio de 1985 la compañía admitió una nueva filosofía de gestión, consistente en la adopción de la administración, cuya principal insignia es “hacer las cosas bien desde la primera vez”, el objetivo fue fijado directamente por la Gerencia General. Se instauró el día de “cero defectos”, compromiso que se renueva cada año hasta la fecha, además se establecieron equipos de acción correctiva y de mejoramiento de calidad. En 1990 se importó maquinaria y se obtuvo asistencia técnica del exterior, técnicos italianos y españoles trabajaron para el montaje de la planta de revestimientos Alfacer. De 1991 a 1995 se efectuó la reestructuración tecnológica y se identificaron las tendencias en el entorno que dan inicio a la siguiente etapa, que va desde 1995 hasta la fecha, en donde el esfuerzo de desarrollo se ha enfocado a la implementación del proceso de calidad total.

Pero no sólo en el ámbito tecnológico la compañía ha avanzado, sino que también se ha preocupado por la capacitación de cada uno de sus colaboradores brindando educación secundaria y refuerzos en matemáticas y lenguaje, mejorando su

¹ Información tomada de consulta en línea de la página oficial de Alfa:
<http://www.alfa.com.co/quienes-somos>

desarrollo individual, social y laboral. Luego la educación técnica se orientó a procesos de educación continuada y de actualización en sistemas y computación.

Hoy en día la modernización tecnológica de las plantas ha remplazado formas de esfuerzo físico y técnicas rudimentarias por hombres pensantes y controladores de procesos altamente tecnificados donde el talento humano se convierte en factor importante de la compañía. La empresa cuenta con modernas plantas industriales, ubicadas en Soacha-Cundinamarca; su avanzada tecnología y continua investigación permiten ofrecer productos de óptima calidad al mercado Nacional e Internacional.

A la fecha se encuentra en 18 ciudades de Colombia y ha logrado traspasar fronteras, realiza exportación a diferentes países americanos, europeos y asiáticos.

3. Marco teórico

Para el marco teórico se revisarán conceptos, antecedentes y ventajas de la Auditoría Interna en una organización, de tal forma que se pueda elaborar el manual de funciones y procedimiento de esta área.

El marco teórico que se desarrolla a continuación muestra los conceptos básicos para elaborar el manual de funciones de un área de la compañía, así como la metodología para realizar el proceso de auditoría interna.

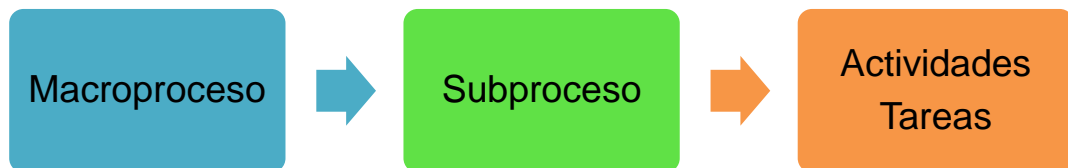
Primero, se llevará a cabo el seguimiento del concepto de auditoría interna; luego sus funciones dentro de la organización, además se mostrará la importancia de tener esta área en una organización; seguido, se realizará una descripción de la metodología que se usa para realizar la auditoría interna en una organización.

Posteriormente, se realiza una breve introducción al tema del manual de funciones y las razones por las que se ha convertido en una herramienta importante para las organizaciones. Después, se hará una explicación de los pasos para tener en cuenta para la realización del manual de procedimiento.

3.1. ¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, que implican tareas particulares en una secuencia específica, con el objeto de obtener un resultado que debe cumplir con las especificaciones de sus clientes (Pérez, 2010, pág. 51).

En el Cuadro 1., se observan los niveles en los que se descompone un macroproceso:



Cuadro 1. Niveles de desagregación del macroproceso
Fuente: Elaboración propia a partir de (Pérez, 2010, pág. 51)

3.1.1. Características de los procesos

- Todos los procesos tienen límites: tienen un principio y un fin.
- Permiten identificar: entradas, salidas, clientes, proveedores, un producto final.
- Poseen un orden secuencial o interrelación particular.
- Es susceptible a descomponerse en actividades, operaciones y/o tareas.
- Existen para satisfacer las necesidades de un cliente.
- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio que agregue valor.

3.2. Auditoría interna

La auditoría interna según The Institute of Internal Auditors (IIA, 2017) es la actividad objetiva de aseguramiento, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; además apoya a la organización en el alcance de sus objetivos al traer una dirección sistemática y disciplinada para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos y control.

Tapia et al. (2016) afirman que la auditoría consiste en verificar que las operaciones internas de una organización se den en la forma en que fueron planteadas, que las políticas y procedimientos establecidos sean respetados. Es evaluar la forma en que se administra y se ejecuta una operación para aprovechar al máximo los recursos.

En este orden de ideas, la auditoría interna es la actividad objetiva de consulta, que asegura que los controles internos establecidos en la organización sean los apropiados para mitigar los riesgos, los procesos sean eficaces y eficientes, y así lograr que los objetivos de la organización se cumplan.

3.2.1. Función de la auditoría interna

Los auditores en una organización se encuentran para determinar si las normas, leyes, regulaciones y políticas trazadas por la organización han sido adecuadamente observadas y si las operaciones realizadas han sido realizadas de la manera correcta, en consecuencia a la revisión los auditores realizan sugerencias para cuidar los recursos y mejorar los procedimientos, presentando recomendaciones de los hallazgos encontrados (Santillana, 2013, pág. 11).

En toda organización se debe aplicar una metodología que asegure la eficiente en los procesos, el propósito de la auditoría interna es evidenciar el cumplimiento y

entregar los hallazgos cualitativos, cuantitativos, confiables, oportunos con planes de mejora a la alta dirección, garantizando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Santillana (2013) menciona que el alcance de la función de auditoría interna en una organización es amplio y que involucra aspectos como los siguientes:

1. Inspeccionar y evaluar la eficacia en las operaciones
2. Revisar la confiabilidad en las operaciones e información financiera
3. Determinar e investigar posibles fraudes
4. Determinar medidas correctivas para la protección de activos, cumplimiento de normas y regulaciones
5. Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidas para el desarrollo de las operaciones internas

Es importante resaltar que los auditores internos no son responsables de la ejecución de las actividades de la organización, el área se encarga de proponer a la dirección medidas para mejorar el desempeño de los procesos. Como resultado del alcance de la función de auditoría interna, los auditores internos deben contar con amplios conocimientos, formación académica y profesional.

3.2.2. ¿Por qué una organización debe contar con auditoría interna?

La auditoría interna respalda la eficiencia y eficacia de las operaciones, adicionalmente apoya a la organización en el cumplimiento con regulaciones y todo lo relacionado con la práctica de la organización. El área administrativa es responsable de establecer el sistema de control interno en la organización. La auditoría interna, tiene como objetivo asegurar que los riesgos serán mitigados de manera correcta, puesto que los auditores internos son expertos comprendiendo los riesgos de la organización y los controles al alcance para mitigarlos, los conocimientos en estos asuntos dan base para proponer mejoras en los diferentes procesos (Santillana, 2013, pág. 11;12).

Las organizaciones que no cuentan con auditores internos pueden estar en riesgo de que la administración no se encuentre en la mejor posición de proveer conocimientos y opiniones sobre el sistema de control. Cuando una organización asigna actividades al área de auditoría diferentes a verificar los procesos, se corre el riesgo de obtener hallazgos pobres, no existen resultados positivos. Se han conocido casos de descalabros financieros y colapsos de organizaciones por no

llevar un sistema de control interno eficiente, por ello es importante conocer la organización a detalle y aplicar los conocimientos de auditoría al pie de la letra, ya que así se logra asegurar el éxito de una organización (Santillana, 2013, pág. 11;12).

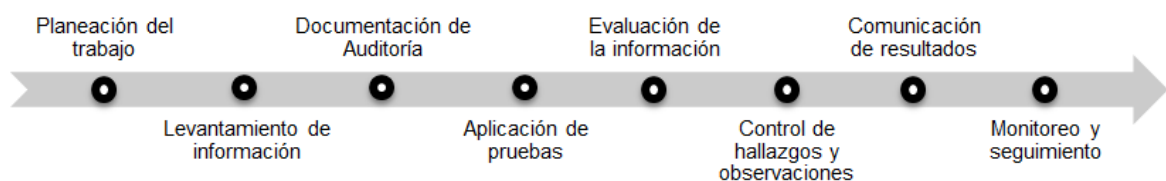
De este modo todas las organizaciones deben tener en su recurso humano, personal idóneo para realizar los controles internos a los procesos y contribuir a la mitigación de riesgos y proponer mejoras a los procesos.

3.2.3. Metodología para realizar auditoría interna en una organización

La metodología permite la ejecución de la auditoría de forma sistemática, se unifican criterios y se delimitan los enfoques de análisis, la cual garantiza el manejo oportuno y objetivo de los resultados. La metodología permite al auditor seguir un proceso, tener identificación y ordenamiento de la información (Franklin, 2007).

Por su parte Santillana (2013) se refiere a la metodología de la auditoría como la identificación de un marco de referencia para la ejecución ordenada de esta disciplina. Su objetivo es asegurar la cobertura de todas las etapas que alcanza el ejercicio de un trabajo de auditoría interna.

Santillana (2013) considera que existen diversas opiniones en cuanto a cuál es la metodología por seguir en un el proceso de auditoría interna. La metodología propuesta (Imagen 1.) contempla las siguientes etapas, con la misma secuencia:



Cuadro 2. Metodología de la Auditoría Interna
Fuente: Elaboración propia a partir de (Santillana, 2013)

De acuerdo con la metodología para la realización de la auditoría interna, Santillana (2013) realizó una definición por cada etapa del proceso, que se presenta a continuación (Cuadro 2.):

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Planeación del trabajo	Etapa para analizar los elementos para la planeación del trabajo de auditoría interna. Se realiza la planeación de la intervención de auditoría interna a un proceso y las nueve etapas que la conforman son: Establecimiento de objetivos y alcance de la intervención; comunicación a las partes involucradas; obtención de información sobre el proceso a auditar; estudio general; estudio y evaluación del sistema de control interno; estimación de tiempo y de personal; programa de la auditoría; aprobación del programa de trabajo; y determinación de cómo, cuándo y a quién se deberán comunicar los resultados de la auditoría.
Levantamiento de información	Etapa para identificar las estrategias por aplicar para levantar información. Se aplican diferentes técnicas para el levantamiento de la información; se puede realizar una combinación y aplicación simultánea de técnicas.
Documentación de auditoría	Etapa para describir cómo y con qué se debe entregar la documentación de la auditoría en afinidad con los papeles de trabajo. Propósito, contenido, técnicas de preparación, proceso de revisión, propiedad, custodia y actualización de la documentación de auditoría y de los papeles de trabajo.
Aplicación de pruebas	Etapa para conocer las herramientas que se pueden utilizar en la aplicación de pruebas de auditoría para inspeccionar la información, Programas de auditoría, alcance de las pruebas de auditoría y muestreo.
Evaluación de la información	Etapa para realizar el proceso de evaluación de la información. Se realiza la evaluación de la información con base en la comparación de lo que es con lo que debe ser.
Control de hallazgos y observaciones	Etapa para aprender a utilizar la(s) herramienta(s) propuesta(s) para controlar los hallazgos y observaciones encontrados en la auditoría.
Comunicación de resultados	Etapa para realizar la presentación del Informe, con el objeto de informar al alto nivel de dirección con respecto a sus observaciones/hallazgos, conclusiones, recomendaciones.
Monitoreo y seguimiento	Etapa para identificar los aspectos para el monitoreo y seguimiento de los resultados de auditoría comunicados a la dirección general.

Cuadro 3. Descripción de las etapas del proceso de Auditoría Interna
Fuente: Elaboración propia a partir de (Santillana, 2013, pág. 150;175)

Para realizar el proceso de auditoría interna en una organización y que este sea exitoso se pueden definir tres pasos genéricos que permiten llevar a cabo el proceso, los pasos a seguir son:

Planeación de la auditoría, ejecución de la auditoría, presentación de hallazgos encontrados y recomendaciones, y por último realizar seguimiento a los planes de acción propuestos.

3.3. Control interno

El control interno es el aquel que a través de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación logran una administración efectiva en cualquier organización, este se realiza con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones, la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección, mitigando los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Santillana, 2013, pág. 11)

Con relación al control interno el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission² (COSO, 2013) lo define como el proceso realizado por la dirección que busca seguridad en la realización de las operaciones internas para alcanzar los objetivos organizacionales e indica:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (COSO, 2013, pág. 3).

En términos generales, el concepto de control interno indica que el control interno de una organización se encuentra orientado a la obtención de objetivos en diferentes operaciones, cumplimiento e información, es capaz de proporcionar una seguridad razonable a la alta dirección de la organización y es adaptable a la estructura de la organización.

3.3.1. Objetivos del control interno

De acuerdo con el COSO (2013, pág. 3), se establecen tres objetivos, los cuales permiten a las organizaciones concentrarse en diferentes aspectos del control interno, los objetivos definidos son:

- **Objetivos de cumplimiento:** Hace referencia al cumplimiento legal y regulatorio a los que se encuentra sujeta la organización.
- **Objetivos de información:** Hace referencia a la información financiera interna y externa, se puede incluir aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia

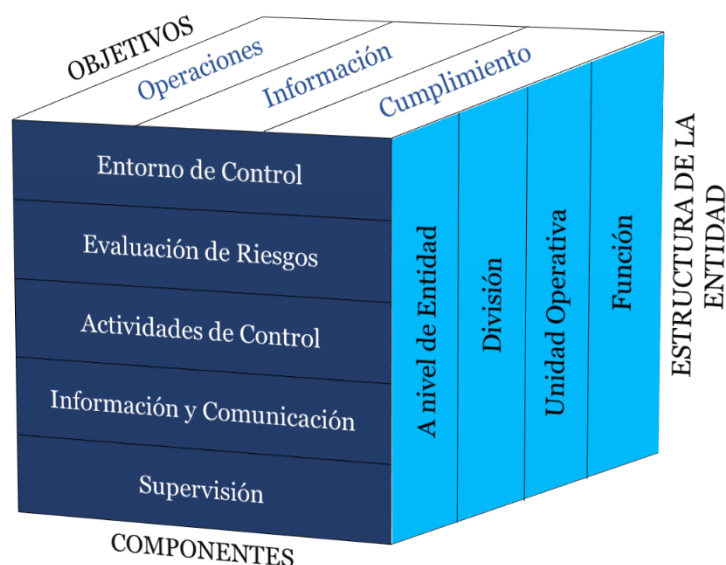
² Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO): iniciativa de cinco (5) organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.

los cuales son establecidos por entidades reguladoras o políticas internas de la organización.

- **Objetivos operativos:** Hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones internas de la organización, se hace inclusión del rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

3.3.2. Componentes del control interno

Según el COSO (2013, pág. 3), en su marco de referencia integrado establece que el control interno alcanza cinco componentes que la administración traza y aplica para proporcionar la seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo. Los cinco componentes de Control Interno son (Imagen 2.):



Cuadro 4. Componentes del Control Interno
Fuente: Elaboración propia a partir de (COSO, 2013, pág. 6)

En el marco de control Interno, el COSO (2013, pág. 3) establece diecisiete principios (Cuadro 3.) que representan el significado de cada componente e indica que una organización puede alcanzar un efectivo control interno aplicando todos los principios; todos los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

COMPONENTE	PRINCIPIOS
<i>Entorno de Control</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización es responsable con la integridad y valores éticos. 2. La dirección demuestra independencia y ejerce supervisión del desempeño del sistema de control interno. 3. La dirección establece la estructura, niveles de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos. 4. La organización evidencia compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes. 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para alcanzar los objetivos.
<i>Evaluación de Riesgos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. La organización define objetivos claros para realizar la identificación y evaluación de los riesgos. 7. La organización identifica los riesgos y analiza cómo se deben gestionar. 8. La organización considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para alcanzar los objetivos. 9. La organización identifica y evalúa cambios que podrían afectar el sistema de control interno.
<i>Actividades de Control</i>	<ol style="list-style-type: none"> 10. La organización planea y ejecuta actividades de control que mitigan riesgos para alcanzar los objetivos. 11. La organización planea y ejecuta actividades de control a nivel interno sobre la tecnología para apoyar el alcance de los objetivos. 12. La organización define actividades de control a través de políticas y procedimientos de control interno.
<i>Información y Comunicación</i>	<ol style="list-style-type: none"> 13. La organización genera y utiliza información de calidad para apoyar el control interno. 14. La organización comunica la información a todos sus empleados, incluyendo los objetivos y responsabilidades del sistema de control interno. 15. La organización se comunica con grupos de interés externos para informarse de aspectos que afectan el sistema de control interno.
<i>Actividades de Supervisión</i>	<ol style="list-style-type: none"> 16. La organización realiza evaluaciones continuas para determinar si los componentes del sistema de control interno están ejecutándose. 17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno a las partes interesadas y responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección.

Cuadro 5. Principios de los Componente de Control Interno
Fuente: Elaboración propia a partir de (COSO, 2013, págs. 6,7)

Cualquier organización puede aplicar los diecisiete principios de control interno, para así garantizar la correcta ejecución de cada una de sus operaciones y realizar actividades de control, información y supervisión para así mitigar riesgos evitando realizar acciones correctivas y definir acciones preventivas en los procesos.

3.4. Manual de funciones

En el documento “Instructivo para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales” publicado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP, 2009, pág. 11) definen el manual de funciones como un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones, actividades, tareas y competencias laborales de los empleos que hacen parte de la planta de personal de una empresa y los requerimientos exigidos para desempeñar la función.

El manual de funciones requiere responder para cada uno de los cargos las siguientes preguntas:

¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Para qué?

3.4.1. Importancia del manual de funciones

El manual de funciones en cualquier empresa es importante porque ayuda a la mejorar la organización de la misma, esto sucede porque las personas de cada área reconocen que tienen que hacer, así como también conocen sus responsabilidades, cuando el recurso humano de una organización tiene bien delineados los puestos de trabajo, el trabajo se vuelve más armonioso para todas las partes de la organización (ESAP, 2009).

De acuerdo con la ESAP (2009), con el levantamiento del manual de funciones por cargo se espera que el personal alcance los siguientes objetivos:

- Identificar el paso a paso de cada tarea y su funcionario responsable.
- Identificar las responsabilidades del personal en cada procedimiento, actividad o tarea.
- Determinar el tiempo necesario en cada una de las actividades y/o tareas para establecer la duración total del procedimiento asociado.
- Establecer controles para fomentar la desconcentración de esfuerzos, por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la simplificación del desarrollo de la actividad o tarea, evitando demoras, pasos innecesarios y costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada función, con el fin de detectar las dependencias que demoran las tareas sin justa causa.

3.4.2. ¿Cómo hacer el levantamiento de información del manual de funciones por cargo?

De acuerdo con Maldonado et al. (2014) establecen que, para realizar el levantamiento de información de un manual de funciones, se puede hacer de diferentes formas (Cuadro 4.), las cuales se mencionan a continuación:

MEDIO ³	DESCRIPCIÓN
Reunión de jefes de área y el grupo de trabajo participante en los procedimientos	El director/jefe del área se reúne con todo el personal del área y nombra un relator, cada uno describe en orden descendente (1º, 2º, 3º...), las actividades que realiza para cumplir con cada una de las funciones del área. Se establece un formato único que se diligencia y permite recolectar la información en borrador, por cada persona. De esta manera quedará registrado el respectivo procedimiento del área
Reunión con funcionario conocedor de las funciones del área	El director/jefe de área junto con la opinión del personal del área pueden designar a un empleado destacado en el área por su alto nivel de compromiso, conocimiento y tolerancia al cambio, que asumirá la tarea de hacer el levantamiento de los procedimientos en colaboración con cada cargo, aplicando los parámetros señalados en el punto anterior y utilizando siempre el formato único
Talleres de asesores o coordinadores	Los coordinadores de área diligenciarán el formato único mediante entrevistas y encuestas a cada uno de los empleados. Irán describiendo las tareas y aplicando todas las explicaciones señaladas en el primer punto de este tema
Mixto	Combina los anteriores métodos utilizados

Cuadro 6. Levantamiento de información para elaborar el manual de función

Fuente: Elaboración propia a partir de Maldonado et al. (2014)

En el levantamiento de información para definir las funciones de un cargo, el medio más adecuado es el mixto dado que permite realizar una serie de combinaciones con de los otros medios y esto permite tener diferentes puntos de vista en la definición de las funciones ya que las personas que son apoyo de estas pueden aportar sus opiniones y llegar a un acuerdo de responsabilidades con los demás cargos.

3.4.3. ¿Quiénes deben usar el manual de funciones?

Todos los empleados de la organización deberán consultar permanentemente el manual de funciones del área que pertenecen para conocer sus actividades, responsabilidades y tiempos de realización, evaluando su resultado y ejerciendo

³ Medio: Diligencia o acción conveniente para conseguir algo según la Real Academia Española (RAE, 2017).

apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias que contribuyan al mejoramiento de los procedimientos y/o tiempos de ejecución de la tarea (Maldonado et al., 2014).

Es de vital importancia que todas las personas de una organización tengan alcance a revisar las funciones a las que se encuentra en disposición a realizar, para así tener una carga laboral adecuada y no existan problemas de sobrecarga o funciones que no se estén realizando y puedan afectar el crecimiento de la organización.

3.4.4. Descripción y el perfil de cargo

De acuerdo con Maldonado et al. (2014) afirman que el proceso consiste en hacer una lista de los aspectos significativos del cargo, de sus deberes y de las responsabilidades. Se realiza una descripción detallada del objetivo del cargo, de las actividades y tareas, sus tiempos de ejecución y la forma como se deben realizar (paso a paso). La descripción y el perfil de cargo facilita el desempeño laboral, ya que establece los lineamientos que la organización espera de quien ejecute un cargo, haciendo énfasis en las competencias y responsabilidades del puesto de trabajo. La descripción del cargo contiene aspectos intelectuales, perfil de competencias y aspectos físicos. Además, factores intrínsecos tales como: nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama y contenido de las funciones del cargo.

El autor Franklin (2007) dice que el manual contiene los procesos y las responsabilidades, son divididos, clasificados y distribuidos entre los puestos de trabajo y deben estar definidos de forma clara y precisa para el logro del cumplimiento de los objetivos asignados a cada uno de los cargos contenidos en el manual.

En términos generales, el manual de descripciones de perfil de cargo contiene la descripción de las funciones, actividades y tareas de un cargo/puesto de trabajo. Las actividades se llevan a cabo mediante procedimientos y tareas propias de cada cargo; además de la especificación, la cual determina las cualidades y competencias que el aspirante debe tener para desempeñar el cargo.

3.4.5. Elementos que debe tener la descripción y perfil de cargo

Autores como Maldonado et al. (2014), coinciden que los siguientes son los elementos que debe contener la Descripción de un perfil de cargo:

1. Identificación del cargo
Datos específicos del puesto, tales como: título, departamento, centro de costos, jefe directo, personal requerido, etc.
2. Objetivo del puesto
Definido de manera clara y concreta, determina la razón de ser del puesto e incluye el resultado final esperado.
3. Organigrama de ubicación del puesto
Representación gráfica de la ubicación del puesto en el nivel superior e inferior de su escala.
4. Finalidades del puesto
Descripción de las principales finalidades que busca el cargo. Se tiene en cuenta el resultado esperado y procedimiento o documento asociado.
5. Principales actividades periódicas
Actividades o tareas que se realizan a diario, se considera la frecuencia o periodicidad, y el cargo encargado de apoyarlo.
6. Toma de decisiones
Se describe el nivel de decisiones, si la responsabilidad es compartida.
7. Indicadores clave de desempeño
También llamados KPI, son los métricos que determinan el alcance de logro de los resultados esperados.
8. Aprobación de la descripción del perfil de cargo
Con el objetivo de garantizar que lo descrito en el formato sea confiable y con capacidad de poder llevarse a cabo en la realidad, debe ir aprobado por los diferentes cargos superiores del área y por el encargado de recursos humanos de la organización.

3.5. Manual de procedimiento

En el documento “Manual de procesos y procedimientos” publicado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MINTRABAJO, 2014) se define que el manual de procedimientos es un instrumento administrativo que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la organización, el instrumento apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las actividades/tareas como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, el manual de procedimientos es un facilitador del mejoramiento continuo de las formas de trabajo que buscan el incremento de la eficacia, eficiencia y transparencia.

El autor Duhal (como se citó en Martín, 2014) define al manual de procedimientos como un documento que contiene de forma ordenada y sistemática instrucciones sobre procedimientos y políticas que se consideran necesarios para tener mejor ejecución en la labor.

Para Enrique (como se citó en Martín, 2014) los manuales de procedimientos son documentos que sirven como medios de coordinación que permiten registrar en forma ordenada y sistemática información de una organización, así como los lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas.

De acuerdo Sánchez (2017), los procedimientos son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores encadenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento envuelve las actividades/tareas del personal, el tiempo de realización, el uso de recursos (físicos, tecnológicos y financieros), la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una organización.

Sánchez (2017) da a conocer las ventajas de contar con manuales de procedimientos en una organización, las cuales son:

- Facilita la capacitación del personal para la ejecución de un proceso.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilita la interacción de las distintas áreas de la organización.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo en la organización.

- Permite que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permite la coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporciona la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporciona una visión integral de la empresa al personal.
- Son guías del trabajo/proceso a ejecutar.

3.5.1. Elaboración de un manual de procedimiento

Para elaborar un manual de procedimientos según Sánchez (2017), hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido: introducción, objetivos, áreas de aplicación, responsables, políticas, descripción de las operaciones, formatos y diagramas de flujo.
2. Definir las fuentes de información: archivos de la empresa, directivos, ejecutivos asesores y empleados.
3. Recopilación de información: encuestas, investigación documental, observación directa.
4. Integración de la información
5. Análisis de la información
6. Graficar los procedimientos
7. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.

3.5.2. Presentación del manual de procedimiento

Existen diferentes presentaciones para el manual de procedimiento, una de ellas es la que aporta Sánchez (2017) la cual debe considerar:

- Logotipo.
- Nombre de la empresa.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la revisión y autorización.
- Índice/Contenido con la relación de capítulos que forman el manual.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.

- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

3.5.3. Revisión, aprobación y difusión del manual de procedimiento

Una vez concluido el documento, este tiene que ser revisado para verificar que la información se encuentre completa, que sea veraz y no tenga contradicciones. El responsable de cada área de la organización debe aprobar el contenido para su impresión y difusión con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo (Sánchez, 2017).

3.5.4. Actualización del manual de procedimiento

De acuerdo con Sánchez (2017), es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados, esto se debe realizar mediante revisiones periódicas por el área encargada y las personas que ejecutan el proceso, a fin de tenerlos adheridos a la realidad de la operación.

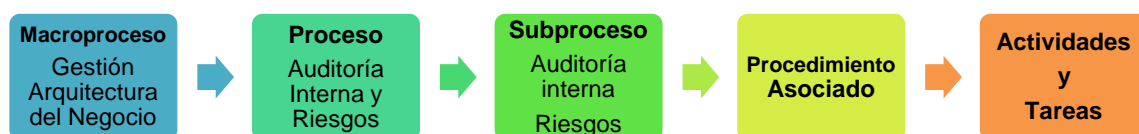
4. Metodología para la elaboración del manual de funciones

4.1. Asignación de funciones

Para la realización del manual de funciones del área de Auditoría interna en Alfagres S.A., se consideran los siguientes aspectos:

1. Identificación y definición del proceso y de cada uno de sus componentes.

De acuerdo con los niveles de desagregación del macroproceso definidor por Pérez (2010, pág. 51), se realizó la clasificación el procedimiento asociado, actividades y tareas de acuerdo con el macroproceso, proceso y subproceso al que pertenecen, como se muestra en el Cuadro 5.:



Cuadro 7. Niveles de desagregación del proceso de Auditoría Interna y Riesgos
Fuente: Elaboración propia a partir de (Pérez, 2010, pág. 51)

De acuerdo con los anteriores niveles, se realiza la identificación por cada cargo del área correspondiente, como se muestra a continuación en la Imagen 3.:



Cuadro 8. Paso a paso desagregación de un macroproceso
Fuente: Elaboración propia a partir de (Pérez, 2010, pág. 51)

2. Después de realizar la identificación y definición del proceso y de cada uno de sus componentes, se procede a realizar el levantamiento de la información por cada cargo, realizando reuniones periódicas con los diferentes cargos del área como lo plantean Maldonado et al. (2014). Se realizan reuniones con los responsables de cada cargo en el siguiente orden:

- Reunión con los Analista de auditoría, concedores de las funciones del área y propias.
 - Reunión con el Coordinador de auditoría interna.
 - Reunión con el Auditor TI.
 - Reunión con el Auditor Financiero y Riesgos.
 - Reunión con el jefe de área (Director de Auditoría y Riesgos) y el grupo de trabajo participante en los procedimientos.
3. Realizar el análisis de los procesos del área con el fin de obtener las actividades y tareas que deben ser realizadas por las personas que la integra.
4. Diligenciar la Matriz RIASE (Tabla 1.) con los siguientes pasos:
- Diligenciar el nombre del macroproceso
 - Diligenciar el proceso
 - Diligenciar el subproceso (si es necesario)
 - Diligenciar el procedimiento asociado
 - Diligenciar la(s) actividad(es)
 - Diligenciar la(s) tarea(s) que realiza cada trabajador, se tienen en cuenta los siguientes verbos (Cuadro 6.):

CARGO	VERBOS
Estratégico Directivos, Gerentes y vicepresidentes	Anticipar, aprobar, asesorar, asignar, autorizar, consultar, coordinar, delegar, desarrollar, determinar, dirigir, diseñar, establecer, evaluar, gerenciar, integrar, motivar, negociar, planificar, proveer, representar.
Táctico Jefes y Coordinadores	Administrar, analizar, anticipar, aprobar, asegurar, asesorar, asignar, asistir, auditar, autorizar, contribuir, controlar, coordinar, consultar, delegar, desarrollar, determinar, dirigir, diseñar, emitir, entrenar, establecer, evaluar, examinar, facilitar, formular, gerenciar, guiar, hacer seguimiento, implantar, instruir, integrar, interpretar, investigar, motivar, negociar, organizar, planificar, programar, proponer, proveer, representar, resolver, revisar, responder, servir, supervisar, verificar.
Operativo Supervisores y demás	Actuar, analizar, asegurar, asistir, consultar, contribuir, ejecutar, emitir, entrenar, establecer, evaluar, examinar, facilitar, hacer seguimiento, instruir, mantener, observar, preparar, programar, resolver, revisar, servir, verificar.

Cuadro 9. Lista de verbos para definir funciones por niveles estratégico, tácticos y operativo
Fuente: Elaboración propia a partir de (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2011)

4.1. Definir el tiempo estándar⁴ de ejecución de la tarea

- Se deben tener en cuenta tiempos reales no ideales
- Solo se deben tener en cuenta los tiempos que implican involucramiento del trabajador
- El registro se realiza en horas, cuando el tiempo es menor se realiza la conversión.

Ejemplo: Si la tarea tiene una duración de 15 minutos, se realiza la siguiente conversión: $t = \text{minutos} \times \frac{1 \text{ hora}}{60 \text{ minutos}} = 15 \text{ minutos} \times \frac{1 \text{ hora}}{60 \text{ minutos}} = 0.25 \text{ horas}$

- Los tiempos son calculados de 15 en 15 minutos

Minutos	15	30	45
Horas	0.25	0.5	0.75

Cuadro 10. Tiempos de ejecución de tareas de minutos a horas

Fuente: Elaboración propia

4.2. Diligenciar la frecuencia⁵ de cada tarea, la frecuencia de la tarea es definida de la siguiente manera:

- Diaria: Tarea(s) que se realizan los 5 días de la semana
- Semanal: Tarea(s) que se realizan entre 2 y 3 veces a la semana
- Mensual: Tarea(s) que se realizan algunos días del mes, quincenal o un día en especial.
- Trimestral: Tarea(s) que se realizan cada tres meses
- Semestral: Tarea(s) que se realizan cada seis meses
- Anual: Tarea(s) que se realizan cada año

4.3. Definición de cargos involucrados en el proceso y de las responsabilidades. Indicar la responsabilidad con la inicial en mayúscula.



⁴ Es tiempo total de ejecución de una tarea al ritmo estándar (OIT, 1996, pág. 324)

⁵ Hace referencia al número de veces que se realiza cada una de las tareas (OIT, 1996, pág. 323)

Cada tarea o actividad tiene un rol que la Ejecuta, para que esta pueda ser elaborada de acuerdo con el requerimiento, es fundamental determinar el rol de cada cargo en cada tarea o actividad.



Responsable

1. Es quien asume la responsabilidad ante la organización por el cumplimiento y la calidad de los resultados.
2. Generalmente son los cargos de “líder, coordinador, jefe” ya que son responsables de las actividades realizadas por sus equipos de trabajo.
3. El responsable también puede ser quien ejecuta la tarea “E”.



Informado

1. El Informado es quien debe estar pendiente de la ejecución o desarrollo de esta tarea.
2. Recibe información, ya sea del responsable o del que ejecuta la tarea.
3. Importante tener en cuenta que el informado no participa en la actividad y/o tarea.



Aprobador

1. El aprobador es quien da el visto bueno del producto terminado, debe determinar la salida del producto.
2. Tiene la autorización para realizar modificaciones o entregar el producto al cliente.



Soporte

1. Esta persona proporciona ayuda para realizar una tarea, tiene la información o el insumo inicial necesario para desarrollarlo.
2. El soporte brinda recursos o información que genera valor al trabajo realizado.
3. Proporciona apoyo en la tarea.



Ejecutor

1. El ejecutor es quien lleva a cabo la tarea.
2. Esta tarea puede ser su responsabilidad directa o haber sido delegada por otro.

4.2. Cálculo de los FTE'S⁶ (Medición Carga Laboral)

Se realiza la medición de carga laboral utilizando la información consolidada de la Tabla 2. y Tabla 3. A continuación, se describe el proceso que se realiza para calcular la carga laboral de cada cargo:

CARGO A CALCULAR	Cargo 1
Seleccione la fecha en la que está	
Mes	Enero
Día	1
Año	2017
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	1
Productividad deseada	80%
Jornada laboral teórica	9

Tabla 2. Medición de cargas - Información del cargo
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

1. Cargo a Calcular Seleccionar el cargo a calcular

2. Seleccionar la fecha de realización

Indicar la fecha en que se está realizando la medición

3. Cantidad de RRHH asociados al cargo

Indicar la cantidad de personas activas en el cargo

4. Productividad deseada

Productividad porcentual en tiempo del operario

5. Jornada laboral teórica

(9 horas): Horas laboradas en un día

En el paso 4. Indicar la productividad deseada se tiene en cuenta los siguientes factores para definir la productividad deseada: Motivación, reuniones no programadas, horarios extensos de almuerzos, tiempos para realizar necesidades (idas al baño durante la jornada laboral), tiempos ociosos, etc. Los trabajadores nunca son productivos un 100% en su horario de trabajo, de acuerdo con el código sustantivo del trabajo, la distribución de la jornada de trabajo diaria permite que el trabajador disponga de los siguientes tiempos: 15 min de alistamiento y 15 minutos de break por cada 4 horas laboradas.

El porcentaje de productividad que se espera que tenga un colaborador se estimó que va en el 80%.

⁶ Full-Time Equivalent: Es una medición que se usa en entornos de economía o recursos humanos. Esta medida se logra con la división de las horas de labor de diferentes empleados o trabajadores a medio tiempo por el número de horas de un ciclo laboral completo. (Lorente, 2013, pág. 136)

Factores de Productividad	
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la Productividad Deseada)	6%
HORAS DECLARADAS	-
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20
AMPLIAR?	NO
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	1.0
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-

Días hábiles (este mes)	21
Horas teóricas en el mes	189
Horas teóricas en el año	2,214

Horas efectivas en el día	7.2
Horas efectivas en el mes	151
Horas efectivas en el año	1,771

Tabla 3. Medición de cargas – Factores de productividad del cargo

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

6. Días no laborados

Vacaciones, permisos. Este valor siempre permanece en 15 días

7. Impacto en la productividad anual

Indica el impacto en la productividad anual

8. Horas declaradas

Indica las horas totales del cargo para realizar las tareas

9. Horas efectivas

Indica el número de horas al año que el trabajador es productivo

10. Ampliar

Indica si es necesario ampliar o no la cantidad de colaboradores para desempeñar el cargo

11. Cuantas personas adicionales se requieren

Indica la cantidad de personas adicionales se requieren para desempeñar el cargo

12. Total Personas Requeridas

Número de personas requeridas para desempeñar el cargo

13. Días hábiles / Horas teóricas mes y año

Tiempo total al año que el colaborador es productivo al 100%

14. Horas efectivas en el día / mes / año

Tiempo real que el colaborador es productivo (80% de productividad)

A continuación, en la Tabla 4. Medición de cargas RIASE - Cálculo de los FTE's se visualiza el esquema consolidado de la medición de cargas:

MATRIZ MEDICIÓN DE CARGAS RIASE					
TAREAS		RIASE (Horas)	FRECUENCIA	# Frecuencia	Frecuencia* Tiempo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
HORAS DECLARADAS			-		

CARGO A CALCULAR		Cargo 1
Seleccione la fecha en la que está realizando		
Mes	Enero	
Día	1	
Año	2017	
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	1	
Productividad deseada	80%	
Jornada laboral teórica	9	
Factores de Productividad		
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00	
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la Productividad Deseada)	6%	
HORAS DECLARADAS	-	
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20	
AMPLIAR?	NO	
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	1.0	
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-	
Días hábiles (este mes)	21	
Horas teóricas en el mes	189	
Horas teóricas en el año	2,214	
Horas efectivas en el día	7.2	
Horas efectivas en el mes	151	
Horas efectivas en el año	1,771	

Tabla 4. Medición de cargas RIASE - Cálculo de los FTE's
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFA S.A.

4.2.1. Factores de productividad

Para el cálculo de los factores de productividad, se tienen en cuenta las siguientes formulas:

1. Días no laborados⁷

De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo⁸, Art. 186., se menciona: “Los trabajadores que hubieren prestados sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remunerada”.

2. Impacto en la productividad anual

Impacto en la productividad anual

$$= \frac{\text{Días no laborados} * \text{Jornada laboral teorica}}{\text{Horas teoricas este año} * \text{Cantidad de RRHH asociados al cargo}} \quad (1)$$

3. Horas declaradas

$$\text{Horas declaradas por cargo} = \sum_{i=1}^n \text{Tiempo} * \text{Frecuencia} \quad (2)$$

i: Tarea

4. Horas efectivas

Horas efectivas

$$= \text{Horas efectivas este año} * \text{Cantidad de RRHH asociados al cargo} \quad (3)$$

5. Ampliar ¿Sí? o ¿No?

$$\text{Horas declaradas} > (\text{Horas efectivas} + 0,15) \quad (4)$$

Verdadero: SI

Falso: NO

6. Total, personas requeridas

$$\text{Total personas requeridas por cargo} = 1 - \frac{\text{Horas efectivas} - \text{Horas declaradas}}{\text{Horas efectivas}} \quad (5)$$

⁷ Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.

⁸ Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

7. Días hábiles al mes⁹

8. Horas teóricas al mes

$$\text{Horas teóricas mes} = \text{Jornada laboral teorica} * \text{Días hábiles este mes} \quad (6)$$

9. Horas teóricas al año

$$\text{Horas teoricas año} = \text{Jornada laboral teorica} * \text{Días hábiles al año} \quad (7)$$

10. Horas efectivas al día

$$\text{Horas efectivas día} = \text{Jornada laboral teorica} * \text{Productividad deseada} \quad (8)$$

11. Horas efectivas al mes

$$\text{Horas efectivas mes} = \text{Horas teóricas este mes} * \text{Productividad deseada} \quad (9)$$

12. Horas efectivas al año

$$\begin{aligned} \text{Horas efectivas año} \\ = \text{Horas teóricas este año} * \text{Productividad deseada} \\ * \text{Cantidad de RRHH} \end{aligned} \quad (10)$$

Una vez finalizado el análisis de la carga laboral se debe reunir al grupo de trabajo con el fin de retroalimentarlos sobre los resultados obtenidos en cuanto a la carga laboral.

4.3. Resumen FTE's de cada cargo del área

Para el resumen del FTE's de cada cargo, se realiza la consolidación de los cargos (Tabla 5.), en donde se resumen los siguientes datos: horas declaradas, horas efectivas, si es o no necesario ampliar el RRHHH, cuantas personas adicionales se requieren y cuanto es el RRHH requerido. En la Tabla 6., se evidencia la cantidad de RRHH actual del cargo y la cantidad de personal necesario, este último puede ser menor a la cantidad de recurso humano actual e indicaría que uno o más empleados serán despedido, si la cantidad de personal necesario es mayor a la cantidad de recurso humano actual e indicaría que toca contratar personal para suplir todas las tareas del cargo medido; con base en lo anterior se realiza la Gráfica 1. Trabajadores necesarios frente al cargo.

⁹ Cantidad de días hábiles del mes elegido

Cargo 1		Cargo 4		Cargo 2		Cargo 3		Cargo 5	
HORAS DECLARADAS	-	HORAS DECLARADAS	-	HORAS DECLARADAS	-	HORAS DECLARADAS	-	HORAS DECLARADAS	-
HORAS EFECTIVAS	1,771.2	HORAS EFECTIVAS	1,771.2	HORAS EFECTIVAS	1,771.2	HORAS EFECTIVAS	1,771.2	HORAS EFECTIVAS	1,771.2
AMPLIAR?	NO	AMPLIAR?	NO	AMPLIAR?	NO	AMPLIAR?	NO	AMPLIAR?	NO
PERSONAS ACTUALES	1.0	PERSONAS ACTUALES	1.0	PERSONAS ACTUALES	1.0	PERSONAS ACTUALES	1.0	PERSONAS ACTUALES	1.0
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	-	CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	-	CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	-	CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	-	CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	-
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-	TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-	TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-	TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-	TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	-

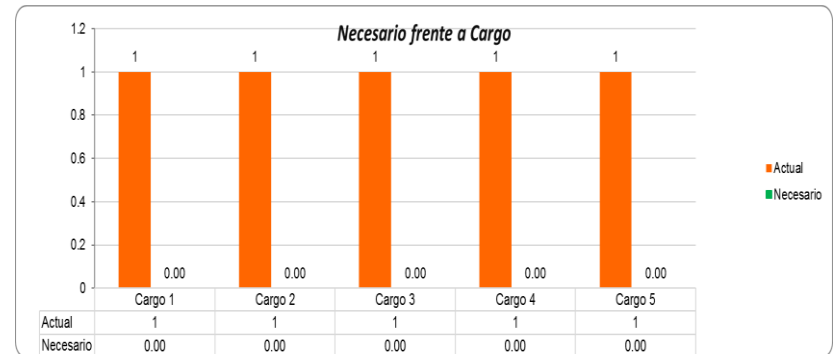
Tabla 5. Resumen FTE's por cargo

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Cargo	Actual	Necesario
Cargo 1	1	0.00
Cargo 2	1	0.00
Cargo 3	1	0.00
Cargo 4	1	0.00
Cargo 5	1	0.00

Tabla 6. Comparativo Cargos Actuales Vs. Cargos Necesarios

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.



Gráfica 1. Trabajadores necesarios frente al cargo
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

4.4. Formato para descripción de cargos

Para la descripción de cargos del área de Auditoría Interna de Alfagres S.A. se utilizó el Formato de descripción de cargos¹⁰ de la organización, formato que se presenta a continuación y se estructura de la siguiente forma:

1. Identificación

Cargo – Gerencia – Vicepresidencia – Área/Sección

2. Objetivo del cargo

3. Estructura (cargo y número de personas por posición)

Cargo del Jefe Directo – Cargo Jefe Funcional – Cargo Colaboradores Directos – Número de Colaboradores Totales

4. Asignación de responsabilidades

Procedimiento asociado – Actividades

5. Toma de decisión

6. Perfil requerido

Educación (Nivel de escolaridad – Título(s) Deseable(s) – Experiencia laboral equivalente a título(s))

Experiencia laboral deseada (Años de experiencia laboral – Áreas)

Competencias y Habilidades (Conocimientos técnicos –

Competencias/habilidades – Herramientas tecnológicas – Idiomas)

7. Perfil requerido

Conocimientos integrales

8. Aprobaciones

Revisado – Aprobado – Aceptado

A continuación, se presenta el formato estándar para realizar la descripción de un cargo:

¹⁰ Documento interno de ALFAGRES S.A.

IDENTIFICACIÓNCargo Vicepresidencia Gerencia Área/Sección **OBJETIVO DEL CARGO**

Definido de manera clara y concreta, determina la razón de ser del puesto e incluye el resultado final esperado.

ESTRUCTURA (Cargos y número de personas por posición)Cargo Jefe Directo Cargo Jefe Funcional Cargo Colaboradores Directos N° de colaboradores totales **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)**

Actividades o tareas que desempeña el cargo.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)

Actividades o tareas que desempeña el cargo.

TOMA DE DECISIÓN**DECISIONES QUE DEBE TOMAR**

Se describe el nivel de decisiones y si la responsabilidad es compartida

DECISIONES QUE DEBE TOMAR**PERFIL REQUERIDO****Educación**

Nivel de escolaridad Título(s) deseable(s)

En caso de Posgrado, indicar título(s) deseable(s)

Experiencia laboral equivalente a título(s)

Experiencia laboral deseada

Años de experiencia laboral Área(s)

Competencias y habilidades**Conocimientos técnicos**

Temas técnicos necesarios para desarrollar correctamente las actividades/tareas del cargo

Competencia/Habilidades

Facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier actividad/tarea.

Herramientas tecnológicas**Nivel deseado**

Herramientas que el trabajador debe manejar para facilitar el trabajo

Avanzado
Intermedio
Básico

Idiomas**Nivel deseado**

Idioma(s) que el trabajador debe manejar para facilitar el trabajo

Avanzado
Intermedio
Básico

PERFIL REQUERIDO

Señale el nivel esperado por el cargo en los siguientes conocimientos integrales:

CONOCIMIENTOS INTEGRALES	NIVEL ESPERADO			
	General	Exposición	Experticia	N/A
Almacén				
Aspectos legales				
Calidad				
Contabilidad de Costos y Gestión de Proyectos				
Desarrollo de Producto				
Canales de Distribución				
Finanzas y Administración				
Manejo de Materiales				
Manejo de Producto Terminado				
Manejo de Proveedores Externos				
Mercadeo				
Planificación				
Procesos Gerenciales				
Producción				
Recursos Humanos				
Tecnología de Información				
Ventas				

APROBACIONES

Con el objetivo de garantizar que lo descrito en el formato sea confiable y con capacidad de poder llevarse a cabo en la realidad, debe ir aprobado por los diferentes cargos superiores del área y por el encargado de recursos humanos de la organización.

_____	_____	_____
Nombre Revisor por	Nombre Aprobado por	Nombre Aceptado por*
Cargo _____	Cargo _____	Cargo _____
Fecha _____	Fecha _____	Fecha _____

***Es la persona que ocupa el cargo y quien con la firma de esta descripción de cargo, certifica que conoce y acepta todas las disposiciones descritas en el presente documento.**

5. Metodología para la elaboración del manual de procedimiento de auditoría interna

Para la elaboración del manual de procedimiento del área de Auditoría interna en Alfagres S.A., se consideran los siguientes aspectos:

Primero se revisó la versión actual del manual de procedimiento del área de auditoría interna de la organización, considerando que no se encontraba actualizada y se procedió a realizar mejoras en el manual de procedimiento.

La información recolectada en el marco teórico se utilizó con el fin de abordar la metodología para realizar la auditoría interna en una organización y la validación previa de la versión del procedimiento interno del área de auditoría interna de Alfagres S.A., se plantearon diversas mejoras.

Para la elaboración de la propuesta del manual de procedimientos se tiene en cuenta los siguientes ítems:

1. **INTRODUCCIÓN:** Enunciado que se sitúa en un contexto determinado y por lo general expresa un resumen de lo que será explicado o desarrollado en el cuerpo del texto. En la introducción, el lector se familiariza con el tema.
2. **OBJETIVO:** Enunciado que describe dos aspectos, el primero es el fin que se pretende alcanzar con la aplicación del documento y el segundo lo referente a la intención del mismo, este último va con el resultado que se desea lograr. La redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo y, en lo posible, evitar el uso de gerundios y adjetivos calificativos, así como abreviaturas.
3. **ALCANCE:** Enunciado que especifica los límites del documento y se compone de dos elementos, en el primero, se describe el rango del alcance del documento.
4. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Enunciado que especifica las funciones y responsabilidades de los participantes que tienen que ver con la realización y ejecución de lo que se está documentando.
5. **CONTENIDO**
 - 5.1. **Normatividad Aplicable:** En este espacio se documenta la normatividad del procedimiento.



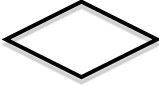



5.2. PROCEDIMIENTO

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
1.	Son los pasos que se realizan en el procedimiento, entendiéndose por paso como la tarea más atómica a realizar, se enumeran en el orden que se ejecutan	Es el detalle de qué se hace en la tarea o paso. ¿el por qué? o ¿para qué?	Es el cargo o rol que ejecuta la tarea	Este rol se responsabiliza de verificar que la tarea se realice y es el quien debe rendir cuentas sobre su ejecución	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea. Se le informa y se le consulta información	<Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea	Es el detalle de donde quedan evidenciados los resultados de la ejecución de la tarea
2.							
3.							
n.							

Cuadro 11. Procedimiento de un proceso

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa ALFAGRES S.A.

5.3. Diagrama de flujo: Es una representación gráfica de los pasos o tareas que se siguen para realizar el procedimiento; partiendo de una entrada (inicio), y después de realizar una serie de acciones, llegando a una salida (fin): La notación que se debe utilizar es la siguiente:

SÍMBOLO	NOMBRE	CÓMO USAR
	INICIO	Abrir el diagrama de flujo. Indica el inicio del procedimiento.
	ACTIVIDAD	Para nombrar actividades. Indica una actividad o tarea específica. Escribir verbo dentro de la actividad.
	DECISIÓN	Para monitorear los puntos principales del proceso. Determinar el camino a seguir en el procedimiento.
	DOCUMENTO	Para indicar que en un punto del procedimiento se generó un documento.
	CONECTOR	Para indicar seccionamiento del diagrama de flujo. Hace conexión entre las partes del diagrama.
	LÍNEA DE FLUJO	Para indicar el flujo o camino por el que sigue el procedimiento.

Cuadro 12. Símbolos para la elaboración de un diagrama de flujo
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

6. DOCUMENTOS

6.1. Documentos: Listar los documentos relacionados al documento, mencionados en el contenido del mismo.


Las mejoras propuestas para el manual de procedimiento se realizaron con base a los roles definidos en la matriz del RIASE, se tuvieron en cuenta todas las actividades asociadas a esta matriz, las cuales se mencionan a continuación: Planificación, Ejecución y Finalización de la Auditoría Interna.

En el proceso mejorado se incluyen diferentes formatos relacionados con el proceso, estos se incluyen con el fin de garantizar un soporte de lo que se ha realizado en algunos pasos del proceso que se requiera.

Los siguientes son los documentos/formatos que se incluyeron en el manual de procedimiento del área de auditoría interna:

- Formato: Cronograma para definir el programa de auditoría anual
- Formato: Programa pruebas de auditoría por cada ciclo auditado
- Tabla: Selección de muestras a auditar
- Formato: Presentación de hallazgos

A continuación, se presenta el procedimiento para la realización de la auditoría interna – Actual:

	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS		SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS
	PROCEDIMIENTO		AUDITORÍAS INTERNAS
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 52 de 143

1. OBJETIVO

Verificar y monitorear el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos para el Grupo Empresarial Alfa, por medio de la planificación, ejecución, control y seguimiento de auditorías internas.


2. ALCANCE

Aplica desde la planeación de las auditorías internas para el aseguramiento de procesos y finaliza con la ejecución de las acciones preventivas y/o correctivas y acciones de mejora resultantes de cada auditoría.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- La responsabilidad de elaborar, revisar y actualizar este procedimiento corresponde a la Jefatura de Excelencia Operacional y la Dirección de Auditoría Interna y Riesgos y debe ser aprobado por la gerencia de Excelencia Operacional.
- La responsabilidad de cumplir este procedimiento recae en todos los colaboradores del Grupo Empresarial Alfa.
- La responsabilidad de velar por su aplicación y cumplimiento corresponde a la Gerencia de Excelencia Operacional y la Dirección de Auditoría Interna y Riesgos

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------


	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS	SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS	
	PROCEDIMIENTO	AUDITORÍAS INTERNAS	
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 53 de 143

4. CONTENIDO

4.1. Procedimiento


N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
1.	Definir Programa de auditoría interna	Se define el programa Anual de auditoría	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	Gerentes Excelencia Operacional	N/A
2.	Validación listado de auditores internos	Verificar el listado de auditores antes de la definición del plan de auditoría	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	N/A	Gestión Humana	N/A
3.	Aprobación programas de auditoría	Aprobar o solicitar ajustes al programa de auditoría	Gerente Excelencia Operacional	N/A	N/A	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS	SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS	
	PROCEDIMIENTO	AUDITORÍAS INTERNAS	
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 54 de 143


N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
4.	Divulgación programa de auditoría	Divulgar el programa de auditoría	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	Gerentes Excelencia Operacional	N/A	N/A	N/A
5.	Definición plan de auditoría	Definir plan de auditoría	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	N/A	N/A
6.	Reunión auditores internos	Realizar reunión con auditores internos donde se darán las directrices, enfoque y alcance de la auditoría interna	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	Jefe de Excelencia Operacional Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	Gerente Excelencia Operacional	N/A
7.	Preparar la auditoría	Revisar los procedimientos del proceso a auditar	Auditores internos	Auditores internos	Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	N/A

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS	SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS	
	PROCEDIMIENTO	AUDITORÍAS INTERNAS	
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 55 de 143


N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
8.	Realizar de lista de chequeo	Definir la lista de chequeo en Excel	Audidores Internos	Auditor líder	N/A	N/A	N/A
9.	Reunión de apertura	Realizar apertura con líderes de procesos y auditores	Director de Auditoría Interna y Riesgos Audidores Internos	Director de Auditoría Interna y Riesgos Audidores Internos	Audidores	N/A	N/A
10.	Ejecución de auditoría	Verificar el cumplimiento de los requisitos de los procesos	Audidores Internos	Auditor líder	Director de Auditoría Interna y Riesgos Jefe de Excelencia Operacional	N/A	N/A
11.	Reunión de revisión con auditores y generación de informe de auditoría	Revisar los hallazgos y hacer consolidación	Comité de Auditores	Director de Auditoría Interna y Riesgos Jefe de Excelencia Operacional Audidores Internos	N/A	N/A	N/A

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS	SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS	
	PROCEDIMIENTO	AUDITORÍAS INTERNAS	
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 56 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
12	Reunión cierre de auditoría	Cierre con líderes de procesos y personal interesado, donde se presentarán los resultados de la auditoría	Auditor líder	Director de Auditoría Interna y Riesgos Auditores Internos	N/A	N/A	N/A
13.	Envío informe de auditoría	Enviar informe	Auditor líder	Auditor líder	Director de Auditoría Interna y Riesgos Jefe de Excelencia Operacional	Director de Auditoría Interna y Riesgos Jefe de Excelencia Operacional	N/A
14.	Evaluar a los auditores	Los líderes de proceso evaluarán a los auditores internos	Área auditada	N/A	Auditor líder	N/A	N/A
15.	Definición de acciones correctivas	Definir acciones para detener el problema	Líder de proceso	Director de Auditoría Interna y Riesgos Jefe de Excelencia Operacional	N/A	N/A	N/A
16.	Seguimiento de no conformidades	Hacer seguimiento semestral de las no conformidades para verificar la eficacia de las acciones tomadas	Coordinador de Excelencia Operacional	Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	Vicepresidencias y Gerencias	N/A

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------


	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS	SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS	
	PROCEDIMIENTO	AUDITORÍAS INTERNAS	
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 57 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
			Arquitecto de Procesos	Jefe de Excelencia Operacional			
17.	Finalización del ciclo de auditoría	Las auditorías finalizan cuando se hayan realizado todas las actividades planificadas	Coordinador de Excelencia Operacional	Coordinador de Excelencia Operacional	N/A	Vicepresidencias y Gerencias	N/A

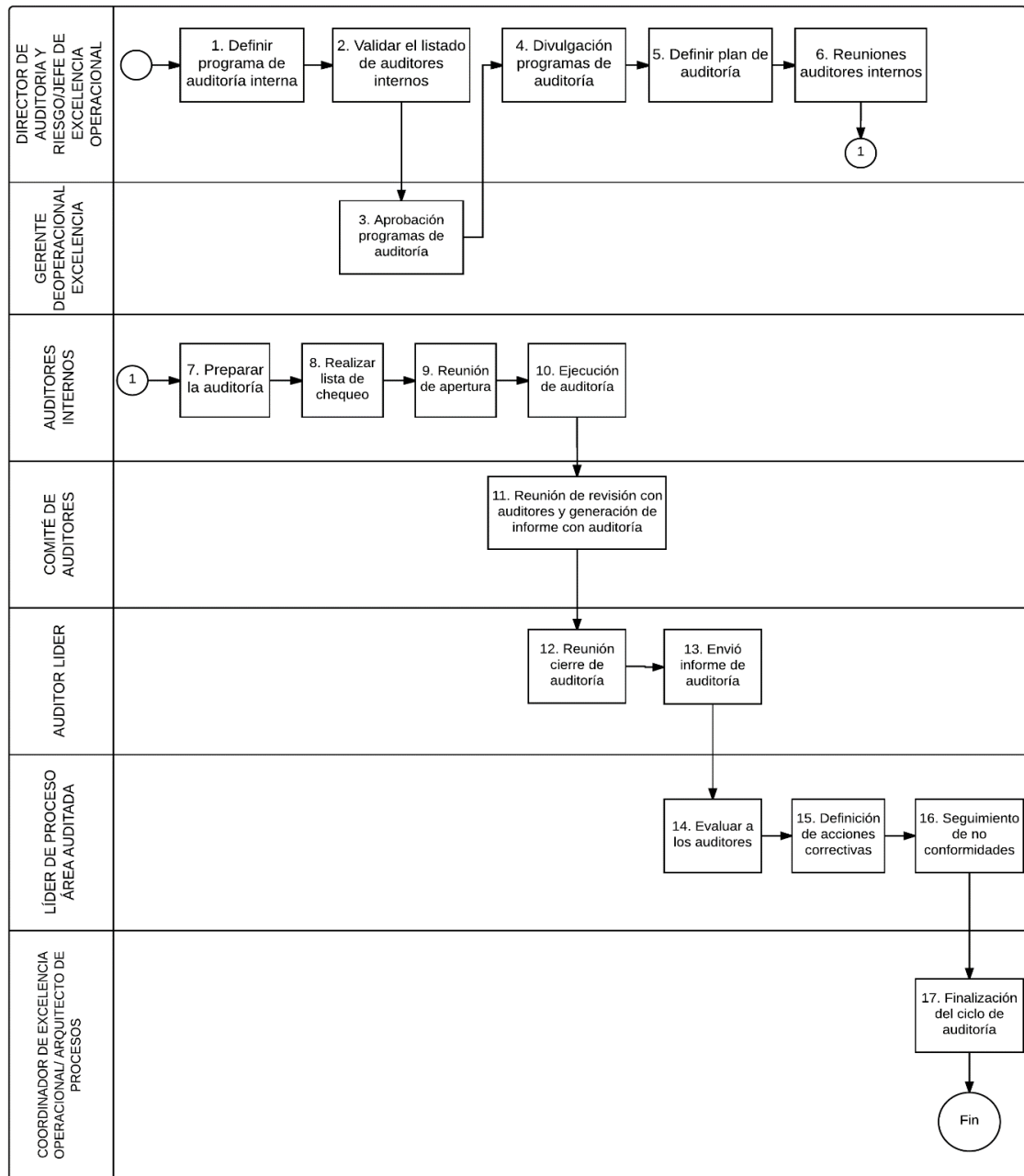
Cuadro 13. Procedimiento actual para la realización de auditorías internas en la organización ALFAGRES

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

	MACROPROCESO DE GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE NEGOCIO		
	PROCESO: ARQUITECTURA DE PROCESOS	SUBPROCESO: AUDITORÍAS INTERNAS	
	PROCEDIMIENTO	AUDITORÍAS INTERNAS	
Versión: 1.0 - Actual	Código: GMA-EO-AP-PR-001	Fecha Vigencia: 12/Jul/2017	Pág. 58 de 143

4.2. Diagrama de Flujo



Cuadro 14. Diagrama de flujo del proceso actual de auditoría interna de ALFAGRES S.A.

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Elaborado por Cargo: Analista de Excelencia Operacional	Validado por Cargo: Jefe de Excelencia Operacional	Aprobado por Cargo: Gerente de Excelencia Operacional
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

6. Análisis de resultados

A continuación, se realiza la presentación de cada uno de los manuales realizados para el área de auditoría interna de la organización ALFAGRES S.A.; con el diseño del manual de funciones y procedimiento para el área de Auditoría Interna y Riesgos de la organización, se espera lograr que cada uno de los empleados tenga una mayor claridad con respecto a su cargo y sus correspondientes funciones y responsabilidades, para así evitar recarga laboral y asignación de funciones que no le correspondan, mejorar el ambiente de trabajo y el desempeño eficiente de las funciones, brindar una mayor calidad de resultados y lograr una buena gestión administrativa que permita mantener y mejorar los procesos dentro de la organización.

6.1. Manual de funciones

El manual de funciones en cualquier empresa es importante porque ayuda a la mejorar la organización de la misma, esto sucede porque las personas de cada área reconocen que tienen que hacer, así como también conocen sus responsabilidades, cuando el recurso humano de una organización tiene bien delineados los puestos de trabajo, el trabajo se vuelve más armonioso para todas las partes de la organización (ESAP, 2009).

Para definir las funciones y roles actuales de los cargos del área de Auditoría Interna y Riesgos en la organización se realizaron reuniones exploratorias con el personal del área, identificando las funciones de cada cargo y asignando así los tiempos de ejecución, de igual forma se distribuyeron funciones a otros cargos. Durante las reuniones realizadas a los trabajadores y la observación diaria de las actividades y tareas del personal se encontró que la distribución de estas funciones no era clara y no se encontraban asignadas específicamente a un cargo, lo cual confirmo la necesidad de realizar el manual de funciones teniendo en cuenta la naturaleza de cada cargo, la responsabilidad y la autoridad dentro del procesos y procedimientos del área de Auditoría interna y riesgos.

De esta manera se construyó la Matriz RIASE (ANEXO A. Matriz RIASE (Asignación de responsabilidades)), donde se evidencia los tiempos de cada tarea, el ejecutor y responsable de llevar a cabo esta de la mejor manera posible y si existe un cargo o más al cual o a los cuales se debe informar, apoyar y/o servir de soporte de tal

manera que se garantice la correcta ejecución de la tarea y exista un equilibrio en la distribución de las funciones.

Con la elaboración de la Matriz RIASE, se realiza el Manual de funciones que se presenta a continuación (Ver: Formato Descripción de Cargo), en donde se diligencia el objetivo del cargo en la organización, y las responsabilidades del cargo las cuales fueron definidas teniendo en cuenta el procedimiento asociado y las actividades que debe realizar para cumplir con la labor.

Después de analizar todos los cargos y definir responsabilidades, se procedió a realizar la medición de carga laboral utilizando la información consolidada de la Tabla 2. y Tabla 3., seguido se realizó el resumen de FTE's por cada cargo, encontrando que existen cargos que no cuentan con el personal suficiente para la realización de las actividades en su totalidad, esto se concluyó teniendo en cuenta los tiempos y la frecuencia de la tarea.

A continuación, se presentan las descripciones de cada cargo del área de Auditoría interna y riesgos de la organización, las descripciones se encuentran en el siguiente orden:

1. Analista de Auditoría
2. Coordinador de Auditoría
3. Auditor Financiero y Riesgos
4. Auditor TI
5. Director de Auditoría Interna y Riesgos

IDENTIFICACIÓN

Cargo Vicepresidencia Gerencia Área/Sección

OBJETIVO DEL CARGO

Promover el buen funcionamiento de cada uno de los puntos (CENDIS, Centros productivos, Almacenes de servicio y mantenimiento, Tiendas de Venta) para el aseguramiento de los inventarios verificando que coincidan las existencias físicas de los materiales con los registros en el sistema, mejorando la eficiencia e integridad en los procesos, obteniendo información confiable para la toma de decisiones.

ESTRUCTURA (Cargos y número de personas por posición)

Cargo Jefe Directo Cargo Jefe Funcional Cargo Colaboradores Directos N° de colaboradores totales

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)

Ajuste de inventario

Realizar ajustes de inventarios de acuerdo con solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales

Consolidado mensual

Elaborar la presentación mensual sobre estadística de inventarios

Participación en la presentación mensual sobre estadística de inventarios

Control de roturas de Centros de Distribución

Realizar la respectiva inspección del material considerado como rotura

Gestión de materiales bloqueados

Realizar seguimiento y gestión a movimientos (físicos y en el sistema) de tránsitos y traslado

Gestión de tránsitos y traslados en CENDIS, Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento

Seguimiento a los materiales que se encuentran en tránsito al momento de la revisión

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)**Gestión y disposición final de inventarios en Cedis, centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento**

Realizar acompañamiento y verificación de las disposiciones de inventario (final/social)

Participación en la toma física de inventarios en Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento

Realizar conteo de inventario físico

Realizar validación de la política de inventarios

Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción

Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario

Participación en la toma física de inventarios en el Centro de Distribución

Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario

Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción

Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario

SAGRLAFT

Seguimiento transacciones en efectivo Alfagres

Seguimiento del cumplimiento de política de inventarios

Realizar validación de la política de inventarios en centros de distribución y tiendas

Toma física aleatoria de inventario a Centros de Distribución (Auditoría)

Realizar conteo de inventario físico

Realizar validación de la política de inventarios

Realizar informe final de los hallazgos encontrados en el conteo de inventario

Visita Tiendas de Venta

Revisión en el sistema a los diferentes movimientos efectuados

Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área: Orden de recepción, factura, devoluciones, roturas, clasificaciones, bloqueos y desbloqueos, inventarios cíclicos, arqueo de caja, reservas y soporte de auditoría.

Realizar arqueo de caja

Diligenciar Formato de Arqueo de Caja

Realizar toma de inventario físico

Realizar consolidación de la visita

Roturas

Diligenciar Formato de Check List

Diligenciar Formato de Inspección y Seguridad Industrial

Realizar evaluación de SAGRLAFT

Seguimiento de medidas correctivas a los informes enviados

Informe al gerente de tienda de los hallazgos encontrados

Elaboración de informe de la visita

Elaboración de ajustes en sistema

TOMA DE DECISIÓN

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

N/A

DECISIONES QUE DEBE PROPONER

N/A

PERFIL REQUERIDO

Educación

Nivel de escolaridad Título(s) deseable(s)

En caso de Posgrado, indicar título(s) deseable(s)

Experiencia laboral equivalente a título(s)

Experiencia laboral deseada

Años de experiencia laboral Área(s)

Competencias y habilidades

Conocimientos técnicos

Inventarios
Logística
Elaboración y presentación de informes
Procedimientos internos de una organización
Metodología para realizar auditorías internas
Presentación de hallazgos
Mejora de procesos

Competencia/Habilidades

Responsable
Trabajo en equipo
Capacidad de adaptación
Recolectar, analizar y organizar información
Solución de problemas
Iniciativa
Comunicación verbal/efectiva
Habilidades numéricas

Herramientas tecnológicas

Nivel deseado

Microsoft Office
SAP

Avanzado
Intermedio

Idiomas

Ingles

Nivel deseado

Intermedio

PERFIL REQUERIDO

Señale el nivel esperado por el cargo en los siguientes conocimientos integrales:

CONOCIMIENTOS INTEGRALES	NIVEL ESPERADO			
	General	Exposición	Experticia	N/A
Almacén			X	
Aspectos legales				X
Calidad	X			
Contabilidad de Costos y Gestión de Proyectos			X	
Desarrollo de Producto	X			
Canales de Distribución			X	
Finanzas y Administración			X	
Manejo de Materiales			X	
Manejo de Producto Terminado			X	
Manejo de Proveedores Externos				X
Mercadeo	X			
Planificación		X		
Procesos Gerenciales	X			
Producción				X
Recursos Humanos				X
Tecnología de Información			X	
Ventas			X	

APROBACIONES

_____	_____	_____
Revisor por	Aprobado por	Aceptado por*
Nombre _____	Nombre _____	Nombre _____
Cargo _____	Cargo _____	Cargo _____
Fecha _____	Fecha _____	Fecha _____

***Es la persona que ocupa el cargo y quien con la firma de esta descripción de cargo, certifica que conoce y acepta todas las disposiciones descritas en el presente documento.**

IDENTIFICACIÓNCargo Vicepresidencia Gerencia Área/Sección **OBJETIVO DEL CARGO**

Coordinar la ejecución de auditorías de cada uno de los puntos (CENDIS, Centros productivos, Almacenes de servicio y mantenimiento, Tiendas de Venta) planificando la ejecución de las mismas, determinando el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con las políticas de la compañía, a fin de garantizar el aseguramiento de los inventarios que coincidan las existencias físicas de los materiales con los registros en el sistema, obteniendo información confiable para la toma de decisiones.

ESTRUCTURA (Cargos y número de personas por posición)Cargo Jefe Directo Cargo Jefe Funcional Cargo Colaboradores Directos N° de colaboradores totales **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)****Ajuste de inventario**

Realizar ajustes de inventarios de acuerdo con solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales

Consolidado mensual

Participación en la presentación mensual sobre estadística de inventarios
Validación de presentación mensual sobre estadística de inventarios

Control de roturas de Centros de Distribución

Realizar la respectiva inspección del material considerado como rotura

Convivencia

Participación en reuniones asociadas al Comité

COPASO

Participación en reuniones asociadas al Comité Paritario de Salud Ocupacional

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)**Descargos**

Participación en reunión de recursos humanos asociadas a descargos de empleados

Gestión de materiales bloqueados

Realizar seguimiento y gestión a movimientos (físicos y en el sistema) de tránsitos y traslados

Gestión de tránsitos y traslados en CENDIS, Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento

Seguimiento a los materiales que se encuentran en tránsito al momento de la revisión

Gestión y disposición final de inventarios en Cedis, centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento

Verificación de las disposiciones de inventario (final/social)

Investigaciones

Investigaciones de problemas en la compañía

Participación en la toma física de inventarios en Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento

Revisar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario

Participación en la toma física de inventarios en Centros de Distribución

Revisar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario

Participación en la toma física de inventarios en Centros de Distribución de las Regionales

Realizar conteo de inventario físico

Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción

Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario

Toma física aleatoria de inventario a Centros de Distribución (Auditoría)

Realizar toma de inventario físico

Revisar informe final de los hallazgos encontrados en el conteo de inventario

Visita Tiendas de Venta

Revisión en el sistema a los diferentes movimientos efectuados

Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área: Orden de recepción, factura, devoluciones, roturas, clasificaciones, bloqueos y desbloqueos, inventarios cíclicos, arqueos de caja, reservas y soporte de auditoría.

Realizar arqueo de caja

Diligenciar Formato de Arqueo de Caja

Realizar toma de inventario físico

Realizar consolidación de la visita

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)**Visita Tiendas de Venta**

- Diligenciar Formato de Check List
- Diligenciar Formato de Inspección y Seguridad Industrial
- Realizar evaluación de SAGRLAFT
- Seguimiento de medidas correctivas a los informes enviados
- Informe al gerente de tienda de los hallazgos encontrados
- Elaboración de informe de la visita
- Elaboración de ajustes en sistema
- Revisar informe final de los hallazgos encontrados en la visita

Planificación de auditoría interna

- Entendimiento del proceso o subproceso a auditar

Ejecución de auditoría interna

- Validación de muestras seleccionadas
- Soporte a las diferentes áreas relacionadas con la auditoría que se está ejecutando
- Resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado

Finalización de auditoría interna

- Elaboración del informe
- Presentación de hallazgos

TOMA DE DECISIÓN

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

Autoriza ajustes, roturas, bajas de inventario
Visitas a inesperadas a CENDIS, Tiendas de
Venta y Regionales

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

Autoriza traslados de productos entre centros

PERFIL REQUERIDO

Educación

Nivel de escolaridad Titulo(s) deseable(s)
 En caso de Posgrado, indicar título(s) deseable(s)
 Experiencia laboral equivalente a título(s)

Experiencia laboral deseada

Años de experiencia laboral Área(s)

Competencias y habilidades

Conocimientos técnicos	Competencia/Habilidades
Inventarios Logística Elaboración de informes Procedimientos internos de una organización Presentación de hallazgos Mejora de procesos Planeación de visitas Organización de auditorías	Responsable Trabajo en equipo Liderazgo Analizar y organizar información Solución de problemas - Apoyar Comunicación verbal Habilidades numéricas Compromiso Proactividad

Herramientas tecnológicas	Nivel deseado	Idiomas	Nivel deseado
Microsoft Office SAP	Avanzado Avanzado	Ingles	Intermedio

PERFIL REQUERIDO

Señale el nivel esperado por el cargo en los siguientes conocimientos integrales:

CONOCIMIENTOS INTEGRALES	NIVEL ESPERADO			
	General	Exposición	Experticia	N/A
Almacén			X	
Aspectos legales				X
Calidad	X			
Contabilidad de Costos y Gestión de Proyectos			X	
Desarrollo de Producto	X			
Canales de Distribución			X	
Finanzas y Administración			X	
Manejo de Materiales			X	
Manejo de Producto Terminado			X	
Manejo de Proveedores Externos				X
Mercadeo	X			
Planificación			X	
Procesos Gerenciales	X			
Producción				X
Recursos Humanos		X		
Tecnología de Información		X		
Ventas	X			

APROBACIONES

Nombre **Revisor por** _____

Nombre **Aprobado por** _____

Nombre **Aceptado por*** _____

Cargo _____

Cargo _____

Cargo _____

Fecha _____

Fecha _____

Fecha _____

***Es la persona que ocupa el cargo y quien con la firma de esta descripción de cargo, certifica que conoce y acepta todas las disposiciones descritas en el presente documento.**

IDENTIFICACIÓNCargo Vicepresidencia Gerencia Área/Sección **OBJETIVO DEL CARGO**

Coordinar la ejecución de auditorías internas, planificando la ejecución de las mismas y verificando el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con las políticas de la compañía; identificar riesgos en los procesos internos de la compañía y realizar planes de acción para mitigarlos.

ESTRUCTURA (Cargos y número de personas por posición)Cargo Jefe Directo Cargo Jefe Funcional Cargo Colaboradores
Directos N° de colaboradores
totales **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)****Auditoría Sistemas de Gestión (BASC)**

Planificación de auditoría

Ejecución de auditoría

Finalización de auditoría

Planificación de auditoría interna

Entendimiento del proceso o subproceso a auditar

Plan de auditoría detallado

Ejecución de auditoría interna

Selección de muestras a auditar

Validación de muestras seleccionadas

Soporte a las diferentes áreas relacionadas con la auditoría que se está ejecutando

Resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)**Finalización de auditoría interna**

Elaboración del informe
Presentación de hallazgos

Post auditoría

Seguimiento a planes de acción auditoría
Participación en equipos de trabajo para implementar plan de acción

Consolidado mensual

Participación de la presentación mensual sobre estadística de inventarios

Capacitación en el modelo de riesgo

Planeación y ejecución de capacitaciones

Elaboración de matrices y mapas de riesgo

Identificación de matrices por cada proceso de la compañía

Matriz de ambiente de control

Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía

SAGRLAFT

Actualización de las matrices de riesgo de SAGRLAFT
Capacitación LAFT
Diseño y comunicación de temas de LAFT
Informe
Reporte mensual UIAF
Seguimiento a factores de riesgo de LAFT
Seguimiento transacciones en efectivo Alfagres

Seguimiento de riesgos por proceso

Actualización de matrices de riesgo
Seguimiento a planes de acción de riesgos operativos

Seguimiento riesgos estratégicos

Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos

SIPLAFT

Elaboración de matriz de riesgos Pisotrans
Seguimiento a la implementación de los planes de acción de SIPLAFT

Soporte a las diferentes áreas relacionadas con riesgos

Reuniones con las diferentes áreas

TOMA DE DECISIÓN

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

PERFIL REQUERIDO

Educación

Nivel de escolaridad Título(s) deseable(s)

En caso de Posgrado, indicar título(s) deseable(s)

Experiencia laboral equivalente a título(s)

Experiencia laboral deseada

Años de experiencia laboral Área(s)

Competencias y habilidades

Conocimientos técnicos

Sistemas, políticas, métodos, principios, normas de contabilidad y auditoría
Planteamiento de mejora de procesos
Estudio, revisión y verificación de cifras y formularios de valores recaudados, establecimiento de niveles de gasto
Planes de acción para mitigar riesgos
Gestión y administración de riesgos
Lavado de activos y financiación del terrorismo

Competencia/Habilidades

Responsable
Trabajo en equipo
Recolectar, analizar y organizar información
Solución de problemas
Iniciativa
Comunicación verbal
Habilidades numéricas
Pensamiento crítico
Monitoreo y control

Herramientas tecnológicas

Nivel deseado

Microsoft Office
SAP
Software listas restrictivas

Avanzado
Avanzado
Avanzado

Idiomas

Ingles

Nivel deseado

Intermedio

PERFIL REQUERIDO

Señale el nivel esperado por el cargo en los siguientes conocimientos integrales:

CONOCIMIENTOS INTEGRALES	NIVEL ESPERADO			
	General	Exposición	Experticia	N/A
Almacén			X	
Aspectos legales			X	
Calidad	X			
Contabilidad de Costos y Gestión de Proyectos			X	
Desarrollo de Producto	X			
Canales de Distribución			X	
Finanzas y Administración			X	
Manejo de Materiales		X		
Manejo de Producto Terminado		X		
Manejo de Proveedores Externos		X		
Mercadeo	X			
Planificación			X	
Procesos Gerenciales			X	
Producción	X			
Recursos Humanos		X		
Tecnología de Información		X		
Ventas				X

APROBACIONES

_____ Revisor por

_____ Aprobado por

_____ Aceptado por*

Nombre _____

Nombre _____

Nombre _____

Cargo _____

Cargo _____

Cargo _____

Fecha _____

Fecha _____

Fecha _____

*Es la persona que ocupa el cargo y quien con la firma de esta descripción de cargo, certifica que conoce y acepta todas las disposiciones descritas en el presente documento.

IDENTIFICACIÓN

Auditor TI

Vicepresidencia

Estrategia y Finanzas

Gerencia

N/A

Auditoría Interna y Riesgos

OBJETIVO DEL CARGO

Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas en los procesos de la compañía, participar en el desarrollo de programas de auditorías de sistemas para apoyar las funciones de auditoría interna, efectuar revisiones de seguridad física del área de informática y apoyar desde el punto de vista sistémico el programa de auditoría interna anual y las auditorías específicas realizadas por auditoría interna.

ESTRUCTURA (Cargos y número de personas por posición)

Cargo Jefe Directo

Director de Auditoría y Riesgo

Cargo Jefe Funcional

-

Cargo Colaboradores
Directos

-

Nº de colaboradores
totales

-

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)

Planificación de auditoría interna

Entendimiento del proceso o subproceso a auditar
Plan de auditoría detallado

Ejecución de auditoría interna

Validación de muestras seleccionadas
Validación de accesos
Validación de controles automáticos

Finalización de auditoría interna

Elaboración del informe
Presentación de hallazgos

Post auditoría

Seguimiento a planes de acción auditoría
Participación en equipos de trabajo para implementar plan de acción

Consolidado mensual

Participación de la presentación mensual sobre estadística de inventarios

TOMA DE DECISIÓN

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

Modificación de roles de usuarios en la compañía

PERFIL REQUERIDO

Educación

Nivel de escolaridad Título(s) deseable(s)

En caso de Posgrado, indicar título(s) deseable(s)

Experiencia laboral equivalente a título(s)

Experiencia laboral deseada

Años de experiencia laboral Área(s)

Competencias y habilidades

Conocimientos técnicos	Competencia/Habilidades
Base de datos Planificación, ejecución y presentación de informes de auditoría Sistemas de control IT Control de accesos Sistemas operativos Administración de seguridad de los sistemas Telecomunicaciones Protección de datos	Responsable Planificar y organizar el trabajo eficazmente Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información Recolectar, analizar y organizar información Comunicación verbal/efectiva Habilidades numéricas

Herramientas tecnológicas	Nivel deseado	Herramientas tecnológicas	Nivel deseado
Microsoft Office SAP	Avanzado Avanzado	Ingles	Avanzado

PERFIL REQUERIDO

Señale el nivel esperado por el cargo en los siguientes conocimientos integrales:

CONOCIMIENTOS INTEGRALES	NIVEL ESPERADO			
	General	Exposición	Experticia	N/A
Almacén				X
Aspectos legales			X	
Calidad	X			
Contabilidad de Costos y Gestión de Proyectos			X	
Desarrollo de Producto				X
Canales de Distribución			X	
Finanzas y Administración			X	
Manejo de Materiales				X
Manejo de Producto Terminado				X
Manejo de Proveedores Externos				X
Mercadeo				X
Planificación			X	
Procesos Gerenciales			X	
Producción				X
Recursos Humanos		X		
Tecnología de Información			X	
Ventas				X

APROBACIONES

Revisor por		
_____	_____	_____
Nombre _____	Nombre Aprobado por _____	Nombre Aceptado por* _____
Cargo _____	Cargo _____	Cargo _____
Fecha _____	Fecha _____	Fecha _____

***Es la persona que ocupa el cargo y quien con la firma de esta descripción de cargo, certifica que conoce y acepta todas las disposiciones descritas en el presente documento.**

IDENTIFICACIÓNCargo Vicepresidencia Gerencia Área/Sección **OBJETIVO DEL CARGO**

Diseñar e implementar el sistema de auditoría interna y establecer las acciones para verificar la correcta aplicación de los procesos y procedimientos de orden administrativo, financiero, técnico, operacional y de gestión adoptadas por la compañía, con la finalidad de proponer medidas correctivas en forma oportuna y efectiva y fomentar la cultura fundamentada en el autocontrol, que contribuya al mejoramiento continuo en la entidad.

ESTRUCTURA (Cargos y número de personas por posición)Cargo Jefe Funcional Cargo Jefe Directo Cargo Colaboradores Directos N° de colaboradores totales **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)****Auditoría Sistemas de Gestión (BASC)**

- Planificación de auditoría
- Ejecución de auditoría
- Finalización de auditoría

Planificación de auditoría interna

- Entendimiento del proceso o subproceso a auditar
- Plan de auditoría detallado

Ejecución de auditoría interna

- Selección de muestras a auditar
- Validación de muestras seleccionadas
- Soporte a las diferentes áreas relacionadas con la auditoría que se está ejecutando
- Soporte al equipo en la resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (De acuerdo con la Matriz RIASE)**Finalización de auditoría interna**

- Elaboración del informe
- Presentación de hallazgos
- Presentación al Comité de auditoría

Post auditoría

- Seguimiento a planes de acción auditoría
- Participación en equipos de trabajo para implementar plan de acción

Consolidado mensual

- Participación de la presentación mensual sobre estadística de inventarios

Inventarios

- Revisar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones

Trabajos especiales

- Auditorías acordes con los requerimientos internos

Identificación de matrices

- Identificación de matrices por cada proceso de la compañía

Matriz de ambiente de control

- Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía
- Elaboración de la matriz de ambiente de control

SAGRLAFT

- Actualización de las matrices de riesgo de SAGRLAFT

Seguimiento de riesgos por proceso

- Actualización de matrices de riesgo

Seguimiento riesgos estratégicos

- Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos
- Actualización del informe

Soporte a las diferentes áreas relacionadas con riesgos

- Reuniones con las diferentes áreas

TOMA DE DECISIÓN

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

DECISIONES QUE DEBE TOMAR

Procesos a intervenir en auditoría _____
Tiempos de ejecución de auditoría _____

PERFIL REQUERIDO

Educación

Nivel de escolaridad Título(s) deseable(s)
 En caso de Posgrado, indicar título(s) deseable(s)
 Experiencia laboral equivalente a título(s)

Experiencia laboral deseada

Años de experiencia laboral Área(s)

Competencias y habilidades

Conocimientos técnicos	Competencia/Habilidades
Sistema de contabilidad Conocimiento en Administración financiera, presupuestaria y sistemas contables en uso Conocimiento de Administración Interna Manejo de normas de auditoría Conocimiento de técnicas de evaluación de riesgos Metodologías, técnicas y herramientas modernas de gestión Redacción de informes técnico	Objetividad e imparcialidad Conocimientos y experiencia Pensamiento analítico Iniciativa Autonomía Prudencia Liderazgo interno Trabajo en equipo Habilidades numéricas

Herramientas tecnológicas	Nivel deseado
Microsoft Office SAP	Avanzado Avanzado

Idiomas	Nivel deseado
Ingles	Avanzado

PERFIL REQUERIDO

Señale el nivel esperado por el cargo en los siguientes conocimientos integrales:

CONOCIMIENTOS INTEGRALES	NIVEL ESPERADO			
	General	Exposición	Experticia	N/A
Almacén			X	
Aspectos legales			X	
Calidad	X			
Contabilidad de Costos y Gestión de Proyectos			X	
Desarrollo de Producto				X
Canales de Distribución			X	
Finanzas y Administración			X	
Manejo de Materiales		X		
Manejo de Producto Terminado		X		
Manejo de Proveedores Externos	X			
Mercadeo	X			
Planificación			X	
Procesos Gerenciales			X	
Producción				X
Recursos Humanos		X		
Tecnología de Información		X		
Ventas	X			

APROBACIONES

_____	_____	_____
Revisor por	Aprobado por	Aceptado por*
Nombre _____	Nombre _____	Nombre _____
Cargo _____	Cargo _____	Cargo _____
Fecha _____	Fecha _____	Fecha _____

***Es la persona que ocupa el cargo y quien con la firma de esta descripción de cargo, certifica que conoce y acepta todas las disposiciones descritas en el presente documento.**

6.1.1. Medición de carga laboral por cargo

Para la medición de carga laboral por cargo, se consideraron factores estándar como: productividad deseada (80%) y 9 horas de jornada laboral.

En la Tabla 7. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Analista de Auditoría, a la fecha se encuentran seis (6) personas que pertenecen al cargo, con una productividad del 80% (el 20% del tiempo se consideró como: tiempo ociosos, llegadas tarde, días no laborados, permisos, etc.) se encuentra que es insuficiente el personal actual y que se requiere una (1) persona adicional para garantizar así que se realicen todas las tareas asignadas en el cargo; adicionalmente se encuentra que el impacto en la productividad no es significativo; de acuerdo a la Matriz RIASE (Anexo A.), se evidencia que es el cargo que tiene más tareas por realizar, sin embargo hay tareas que requieren desplazamientos mayores a 2 horas y no son tenidos en cuenta en la asignación de funciones, tiempo que afecta la realización de las tareas y el tiempo necesario para el cumplimiento de las mismas.

Seguido en la Tabla 8. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Coordinador de Auditoría, a la fecha existe una (1) persona que ocupa el cargo, y se encuentra que deja algunas tareas por realizar, y su impacto en la productividad anual es del 6%, esto confirma que no está realizando las tareas en su totalidad y que probablemente necesita asignar tareas a otro cargo o estas no se van a realizar.

El cargo de Auditor Financiero y Riesgos se encuentra con una muy buena distribución de las funciones, como se observa en la Tabla 9. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Auditor Financiero y Riesgos tan solo requiere un 0,1 persona adicional, es decir que si aumenta su productividad logra satisfacer todas sus tareas. De igual forma el cargo de Auditor TI como se observa en la Tabla 10. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Auditor TI, no requiere personas adicionales, se encuentra que tiene una distribución adecuada de la carga laboral.

En la Tabla 11. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Director de Auditoría y Riesgos, se encuentra que es un cargo directivo el cual tiene responsabilidades que exigen tiempo y que se debe minimizar los tiempos ociosos, llegadas tarde y así aumentar el factor de productividad deseada mayor al 80%, para conseguir con éxito la realización de todas las tareas. Si este cargo no realiza todas sus funciones probablemente se verán afectadas las ejecuciones de las tareas del área de auditoría interna y riesgos de la organización.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL	
CARGO A CALCULAR	Analista de Auditoria
Seleccione la fecha en la que está realizando este cuestionario	
Mes	Noviembre
Día	6
Año	2017
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	6
Productividad deseada	80%
Jornada laboral teórica	9
Factores de Productividad	
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la <i>Productividad Deseada</i>)	1%
HORAS DECLARADAS	11,387.50
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20
AMPLIAR?	SI
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.4
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	6.4
Días hábiles (este mes)	20
Horas teóricas en el mes	180
Horas teóricas en el año	2,214
Horas efectivas en el día	7.2
Horas efectivas en el mes	144
Horas efectivas en el año	10,627

Tabla 7. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Analista de Auditoría
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL	
CARGO A CALCULAR	Coordinador de Auditoría
Seleccione la fecha en la que está realizando este cuestionario	
Mes	Noviembre
Día	6
Año	2017
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	1
Productividad deseada	80%
Jornada laboral teórica	9
Factores de Productividad	
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la <i>Productividad Deseada</i>)	6%
HORAS DECLARADAS	2,238.50
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20
AMPLIAR?	SI
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.3
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.3
Días hábiles (este mes)	20
Horas teóricas en el mes	180
Horas teóricas en el año	2,214
Horas efectivas en el día	7.2
Horas efectivas en el mes	144
Horas efectivas en el año	1,771

Tabla 8. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Coordinador de Auditoría
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL	
CARGO A CALCULAR	Auditor Financiero y Riesgos
Seleccione la fecha en la que está realizando este cuestionario	
Mes	Noviembre
Día	6
Año	2017
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	1
Productividad deseada	80%
Jornada laboral teórica	9
Factores de Productividad	
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la <i>Productividad Deseada</i>)	6%
HORAS DECLARADAS	1,916.00
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20
AMPLIAR?	SI
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.1
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.1
Días hábiles (este mes)	20
Horas teóricas en el mes	180
Horas teóricas en el año	2,214
Horas efectivas en el día	7.2
Horas efectivas en el mes	144
Horas efectivas en el año	1,771

Tabla 9. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Auditor Financiero y Riesgos
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL	
CARGO A CALCULAR	Auditor TI
Seleccione la fecha en la que está realizando este cuestionario	
Mes	Noviembre
Día	6
Año	2017
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	1
Productividad deseada	80%
Jornada laboral teórica	9
Factores de Productividad	
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la <i>Productividad Deseada</i>)	6%
HORAS DECLARADAS	1,712.00
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20
AMPLIAR?	NO
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.0
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.0
Días hábiles (este mes)	20
Horas teóricas en el mes	180
Horas teóricas en el año	2,214
Horas efectivas en el día	7.2
Horas efectivas en el mes	144
Horas efectivas en el año	1,771

Tabla 10. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Auditor TI
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

MEDICIÓN DE CARGA LABORAL	
CARGO A CALCULAR	Director de Auditoria y Riesgos
Seleccione la fecha en la que está realizando este cuestionario	
Mes	Noviembre
Día	6
Año	2017
Cantidad de RRHH asociados al Cargo, Área o Proyecto actual	1
Productividad deseada	80%
Jornada laboral teórica	9
Factores de Productividad	
Días no laborados (Vacaciones, permisos, faltas, reposos, etc.)	15.00
Impacto en la productividad anual (Este valor debe estar contenido en la <i>Productividad Deseada</i>)	6%
HORAS DECLARADAS	2,421.50
HORAS EFECTIVAS (Por individuo)	1,771.20
AMPLIAR?	SI
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.4
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.4
Días hábiles (este mes)	20
Horas teóricas en el mes	180
Horas teóricas en el año	2,214
Horas efectivas en el día	7.2
Horas efectivas en el mes	144
Horas efectivas en el año	1,771

Tabla 11. Medición de cargas: Factores de productividad del cargo: Director de Auditoría y Riesgos
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

6.1.2. Resumen FTE's de cada cargo del área

Analista de Auditoria	
HORAS DECLARADAS	11,387.5
HORAS EFECTIVAS	1,771.2
AMPLIAR?	SI
PERSONAS ACTUALES	6.0
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.43
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	6.43

Tabla 12. Resumen FTE's del cargo: Analista de Auditoría

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Auditor TI	
HORAS DECLARADAS	1,712.0
HORAS EFECTIVAS	1,771.2
AMPLIAR?	NO
PERSONAS ACTUALES	1.0
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	-
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	0.97

Tabla 14. Resumen FTE's del cargo: Auditor TI

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Coordinador de Auditoria	
HORAS DECLARADAS	1,842.5
HORAS EFECTIVAS	1,771.2
AMPLIAR?	SI
PERSONAS ACTUALES	1.0
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.04
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.04

Tabla 13. Resumen FTE's del cargo: Coordinador de Auditoría

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Auditor Financiero y Riesgos	
HORAS DECLARADAS	1,916.0
HORAS EFECTIVAS	1,771.2
AMPLIAR?	SI
PERSONAS ACTUALES	1.0
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.08
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.08

Tabla 15. Resumen FTE's del cargo: Auditor Financiero y Riesgos

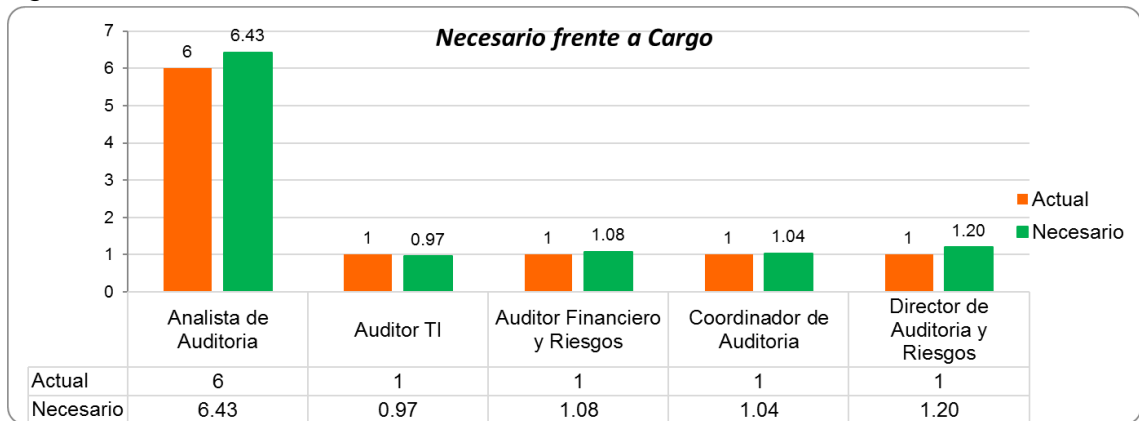
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Director de Auditoria y Riesgos	
HORAS DECLARADAS	2,131.0
HORAS EFECTIVAS	1,771.2
AMPLIAR?	SI
PERSONAS ACTUALES	1.0
CUANTAS PERSONAS ADICIONALES SE REQUIEREN	0.20
TOTAL PERSONAS REQUERIDAS	1.20

Tabla 16. Resumen FTE´s del cargo: Director de Auditoría y Riesgos
Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Al realizar la sumatoria de las personas adicionales que se requieren en total en el área de Auditoría interna y riesgos, da como resultado un total de 0,75 personas es decir que el área a la fecha requiere de 1 persona que apoye las tareas que los demás cargos no alcanzan a realizar.

Como se observa en la Gráfica 2., solo uno de los cargos se encuentra menor o igual a 1 recurso humano para satisfacer las funciones que tiene asignadas, los demás cargos (4) requieren personal adicional para satisfacer las funciones asignadas.



Gráfica 2. Trabajadores necesarios frente a cada cargo del área de Auditoría Interna y Riesgo de ALFAGRES S.A.

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

6.2. Manual de procedimiento - Propuesto

A continuación, se presenta el Manual de procedimiento propuesto para el área de Auditoría Interna y Riesgos de la organización Alfagres S.A., área que lleva menos de dos (2) años activa inhouse y que por tal razón tuvo la necesidad de realizar el procedimiento de Auditoría Interna al cual se le propuso una mejora, detallando las actividades y los cargos responsables de cada una, teniendo en cuenta además que se implementaron documentos guías para llevar a cabo la auditoría y tener soporte de las reuniones, de la forma de seleccionar las muestras en un proceso que cuente con soportes físicos y códigos consecutivos, y documentos para consolidar los hallazgos.

Para la realización del manual se consideraron aspectos detallados de cada paso del procedimiento, para la definición de cada uno de estos se tuvo en cuenta la Matriz RIASE (Anexo A.), teniendo en cuenta el procedimiento asociado que en este caso es "Auditoría Interna".

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 90 de 143

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como objetivo proporcionar un marco de referencia para realizar las auditorías internas de la organización, considerando las directrices para llevar a cabo la auditoría interna con resultados orientados a fortalecer el control interno.

Lo que se formaliza en este documento, es una descripción del procedimiento a seguir para la ejecución efectiva de la auditoría interna en la organización, a nivel básico el proceso de Auditoría interna se realiza en las siguientes etapas: Planeación, Ejecución, Presentación de Hallazgos y Resultados (Informe) y Seguimiento.

Aunque los procesos de Auditoría y su aplicación están bien definidos en diferentes normas internacionales el Manual de procedimiento facilita el ejercicio de la Auditoría en cualquier organización. Por lo anterior, se procede a su elaboración y divulgación de manera que además de su uso práctico como guía de trabajo, también cumpla con las exigencias de las normas que regulan el campo de la Auditoría Interna.

2. OBJETIVO

Proporcionar un marco de referencia para realizar las auditorías internas de la organización, considerando las directrices para llevar a cabo la auditoría interna con resultados orientados a fortalecer el control interno.

3. ALCANCE

Aplica a todas las auditorías internas de la organización que se realicen en las diferentes áreas para el aseguramiento de procesos y finaliza con el reporte de hallazgos y la ejecución de las acciones preventivas y/o correctivas y acciones de mejora resultantes de cada auditoría.

Este manual de procedimiento es aplicable a todos los funcionarios, socios y grupos de interés de las empresas que conforman la organización. Las políticas, metodologías, procedimientos y definiciones incluidas en el presente manual son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los grupos de interés. La actualización del manual de auditoría será responsabilidad de la Dirección de Auditoría Interna y Riesgo de la compañía y se dejará constancia de los cambios realizados al mismo.

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría Interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 91 de 143

4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- La responsabilidad de elaborar, revisar y actualizar este procedimiento corresponde a la Dirección de Auditoría Interna y Riesgos y debe ser aprobado por la vicepresidencia de Estrategia y Finanzas.
- La responsabilidad de velar por su aplicación y cumplimiento corresponde a la Dirección de Auditoría Interna y Riesgos.

5. CONTENIDO

5.1. Normatividad Aplicable

- Se debe realizar como mínimo una vez al año el ejercicio de auditorías internas de los procesos.
- La definición del plan de auditorías internas está a cargo de la Dirección de Auditoría Interna y Riesgos y debe contar con la participación del Vicepresidente de Estrategia y Finanzas.
- Dirección de las Auditorías por bloques: De acuerdo con la definición del plan de auditorías del año cada bloque de auditorías tendrá un responsable quien administra y presenta resultados. Estos responsables son la Dirección de Auditoría Interna y Riesgos, las condiciones que debe cumplir la persona que administre son:
 - Conocimiento del direccionamiento estratégico de la Compañía
 - Habilidad para conformar el equipo auditor, motivarlo y evaluar su desempeño
 - Habilidad para evaluar información e identificar fortalezas y debilidades del Sistema de Gestión
 - Habilidad para solventar conflictos de Auditoría
 - Experiencia previa en sistemas de gestión

NORMA	TIPO	CARGO
BASC	Certificados de Sistemas de Gestión	Gerente de Logística
ISO 9001	Certificados de Sistemas de Gestión	Jefe Excelencia Operacional
ISO 13006:2012	Certificados de Sello de Calidad	Director de Calidad y Laboratorios
NTC 919:2015	Certificados de Sello de Calidad	Director de Calidad y Laboratorios
INEN 033:2014	Certificados de Conformidad	Director de Calidad y Laboratorios
NTC 1335:3015	Certificados de Sello de Calidad	Director de Calidad y Laboratorios
INEN 027:2015	Certificados de Conformidad	Director de Calidad y Laboratorios
NTC-ISO/IEC 17025	Certificados de Sistemas de Gestión	Director de Calidad y Laboratorios
TODAS	Certificados de Sistemas de Gestión Y Sellos De Calidad	Dirección de Auditoría y Riesgos

Cuadro 15. Experiencia previa en sistemas de gestión

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría Interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 92 de 143

- La definición del grupo auditor de la organización está a cargo de la Dirección de Auditoría interna y Riesgos
- Todos los funcionarios de la compañía capacitados como auditores deben cumplir con su rol.
- Las vicepresidencias velarán por el cumplimiento del rol de auditores de las personas a su cargo.
- Los resultados de los ejercicios de aseguramiento serán registrados por cada auditor en los formatos/documentos establecidos en este procedimiento.
- El (los) auditor (es) asignado(s) para auditar un proceso no debe tener responsabilidad directa en el proceso que va a auditar y debe ser independiente(s) del mismo.
- El equipo auditor debe cumplir con los tiempos definidos en el plan de auditorías.
- En el caso de plantas las auditorías internas cubren todos los turnos de trabajo programados y por ende todo el personal de la planta.
- Los auditores deben aplicar como principio ético la confidencialidad, ya que no podrá revelar ninguna información obtenida durante el ejercicio de evaluación o verificación a terceros.
- En los casos que sea requerido el apoyo de auditores externos (empresas asesoras) para efectuar auditorías internas, previamente se evaluará su competencia como auditor y se observará que éste aplique los lineamientos establecidos en este procedimiento para la ejecución de la Auditoría.
- Definición de Competencia Auditores Internos

REFERENCIAL	TIPO	CARGO
ISO 9001	Curso de Auditor Interno en la referencia 9001	Profesional o experiencia en la compañía igual o mayor a 3 años
ISO 13006	Curso de Auditor Interno en la referencia 9001	
ISO 17025	Curso de Auditor Interno en la referencia 17025	
RTE INEM 127	Curso de Auditor Interno en la referencia 9001	
NTC 1335	Curso de Auditor Interno en la referencia 9001	
BASC	Curso de Auditor Interno en la referencia BASC	
PROCESOS	Curso de Auditor Interno en la referencia 9001	

Cuadro 16. Competencia de los auditores internos

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría Interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

5.2. Procedimiento

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
1.	Definir Programa de auditoría anual	Se define el programa anual de auditoría según necesidades.	Director de Auditoría Interna y Riesgos	Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	VP Estrategia y Finanzas	Formato Cronograma Formato Programa de Auditoría
2.	Aprobación programa de auditoría	Aprobar o solicita ajustes al programa de auditorías.	VP Estrategia y Finanzas	N/A	N/A	Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A
3.	Definición plan de auditorías internas	Definir plan de auditoría de acuerdo con los bloques definidos, teniendo en cuenta lo siguiente: Objetivo, Alcance, Auditor Líder, Equipo Auditor, Procesos a auditar por equipo, Fechas y tiempos de realización de auditorías.	Director de Auditoría Interna y Riesgos	Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	Coordinador de Auditoría Interna Auditor Financiero y Riesgo Auditor TI	N/A
4.	Reunión Auditores Internos	Realizar reunión con auditores internos donde se darán las directrices, enfoque y alcance de la auditoría interna.	Director de Auditoría Interna y Riesgos	Director de Auditoría Interna y Riesgos	N/A	Coordinador de Auditoría Interna Auditor Financiero y Riesgo Auditor TI	
5.	Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	Leer documentación asociada con el proceso o subproceso a auditar	Coordinador de Auditoría	Coordinador de Auditoría	Coordinador de Auditoría y Riesgo	Director de Auditoría y Riesgo	N/A

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 94 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
		<p>Procedimientos, Reglamentación, Legislación, Normatividad y Documentación externa. Elaborar cuestionario de entendimiento del proceso o subproceso a auditar.</p> <p>Participar en reuniones con las personas involucradas en el proceso o subproceso a auditar.</p> <p>Identificar los riesgos evidenciados en el proceso o subproceso de acuerdo con el entendimiento.</p>	<p>Auditor Financiero y Riesgo</p> <p>Auditor TI</p>	<p>Auditor Financiero y Riesgo</p> <p>Auditor TI</p>			
6.	Plan de auditoría detallado	Elaborar el cronograma de actividades, describiendo en términos generales los aspectos para tener en cuenta para cada una de las pruebas de controles manuales y automáticos a realizar y asignando el responsable de la ejecución.	<p>Auditor TI</p> <p>Auditor Financiero y Riesgo</p>	<p>Director de Auditoría Interna y Riesgos</p>	<p>Director de Auditoría Interna y Riesgos</p>	<p>Coordinador de Auditoría</p>	N/A
7.	Reunión de apertura	Realizar apertura con líderes de procesos y auditores, en la cual se presenta: Programa, plan de auditoría, enfoque y alcance de la auditoría.	<p>Director de Auditoría Interna y Riesgos</p>	<p>Director de Auditoría Interna y Riesgos</p>	<p>Auditor TI</p> <p>Auditor Financiero y Riesgos</p>	<p>Líder de proceso</p>	N/A

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 95 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
8.	Selección de muestras a auditar	Identificar la población a auditar y generar las muestras según el nivel de riesgo identificado para pruebas de control.	Director de Auditoría Interna y Riesgos Auditor Financiero y Riesgos	Director de Auditoría Interna y Riesgos Auditor Financiero y Riesgos	Auditor TI	N/A	Tabla de Muestras
9.	Soporte a las diferentes áreas relacionadas con la auditoría que se está ejecutando	Asistir a reuniones acordes con las convocatorias realizadas por las áreas de la compañía en auditoría interna.	Director de Auditoría Interna y Riesgos Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría Interna y Riesgos Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría			N/A
10.	Soporte al equipo en la resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado	Asesorar y resolver dudas acerca del trabajo ejecutado durante las auditorías.	Director de Auditoría y Riesgos	Director de Auditoría y Riesgos		Auditor TI Auditor Financiero y Riesgos Coordinador de Auditoría	N/A

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 96 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
11.	Resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado	Aclarar dudas acerca del trabajo ejecutado durante las auditorías.	Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría	Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos		N/A
12.	Validación de muestras seleccionadas	Definir el procedimiento detallado para realizar la prueba de los controles. Realizar aclaración de dudas y segmentación de las muestras realizadas por el equipo de trabajo. Realizar visita en sitio para hacer trazabilidad al proceso auditado y a las muestras seleccionadas y dejar evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.	Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría	Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Director de Auditoría y Riesgos Auditor Financiero y Riesgos Auditor TI Coordinador de Auditoría	N/A
13.	Validación de controles automáticos	Definir el procedimiento detallado para realizar la prueba de los controles automáticos. Validar controles automáticos, dejando evidencia del trabajo	Auditor TI	Auditor TI		Director de Auditoría y Riesgos	N/A

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 97 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
		realizado y de los hallazgos encontrados.					
14.	Validación de accesos	<p>Complementar las transacciones críticas a validar, teniendo en cuenta las identificadas en el entendimiento y los movimientos en el sistema.</p> <p>Validar accesos de las transacciones críticas del proceso o subproceso a auditar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los usuarios que tienen acceso a las transacciones críticas por cada compañía. 2. Con lo anterior cruzar la información del personal activo y retirado. 3. Confirmar con los responsables del proceso o subproceso, quienes son autorizados y quienes no requieren el acceso. 4. Consolidar reporte de resultados. 	Auditor TI	Auditor TI		Director de Auditoría y Riesgos	N/A
15.	Presentación de hallazgos	Participar en reunión con la gerencia o vicepresidencia a cargo del proceso auditado.	Director de Auditoría y Riesgo	Director de Auditoría y Riesgo			Formato presentación de hallazgos

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 98 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS	
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado		
16.	Elaboración del informe	Elaborar la matriz de riesgos de la auditoría. Consolidar hallazgos identificados en cada proceso o subproceso auditado (Sacar hallazgos encontrados, realizar anexos soporte si aplica).	Auditor Financiero y riesgos	Auditor Financiero y riesgos	Director de Auditoría y Riesgo		N/A	
17.	Presentación al Comité de auditoría	Elaborar presentación final de la auditoría realizada Elaborar acta del comité de auditoría	Director de Auditoría y Riesgo	Director de Auditoría y Riesgo	Auditor TI Auditor Financiero y riesgos Coordinador de Auditoría	Auditor TI Auditor Financiero y riesgos Coordinador de Auditoría		N/A
18.	Participación y Seguimiento a planes de acción auditoría	Asistir a reuniones del equipo de trabajo Participar en la implementación de las actividades requeridas para el plan de acción Hacer seguimiento a los planes de acción propuestos por el dueño del proceso o subproceso en el informe de auditoría	Auditor TI Auditor Financiero y riesgos Director de Auditoría y Riesgos	Auditor TI Auditor Financiero y riesgos Director de Auditoría y Riesgos	Director de Auditoría y Riesgos			N/A

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

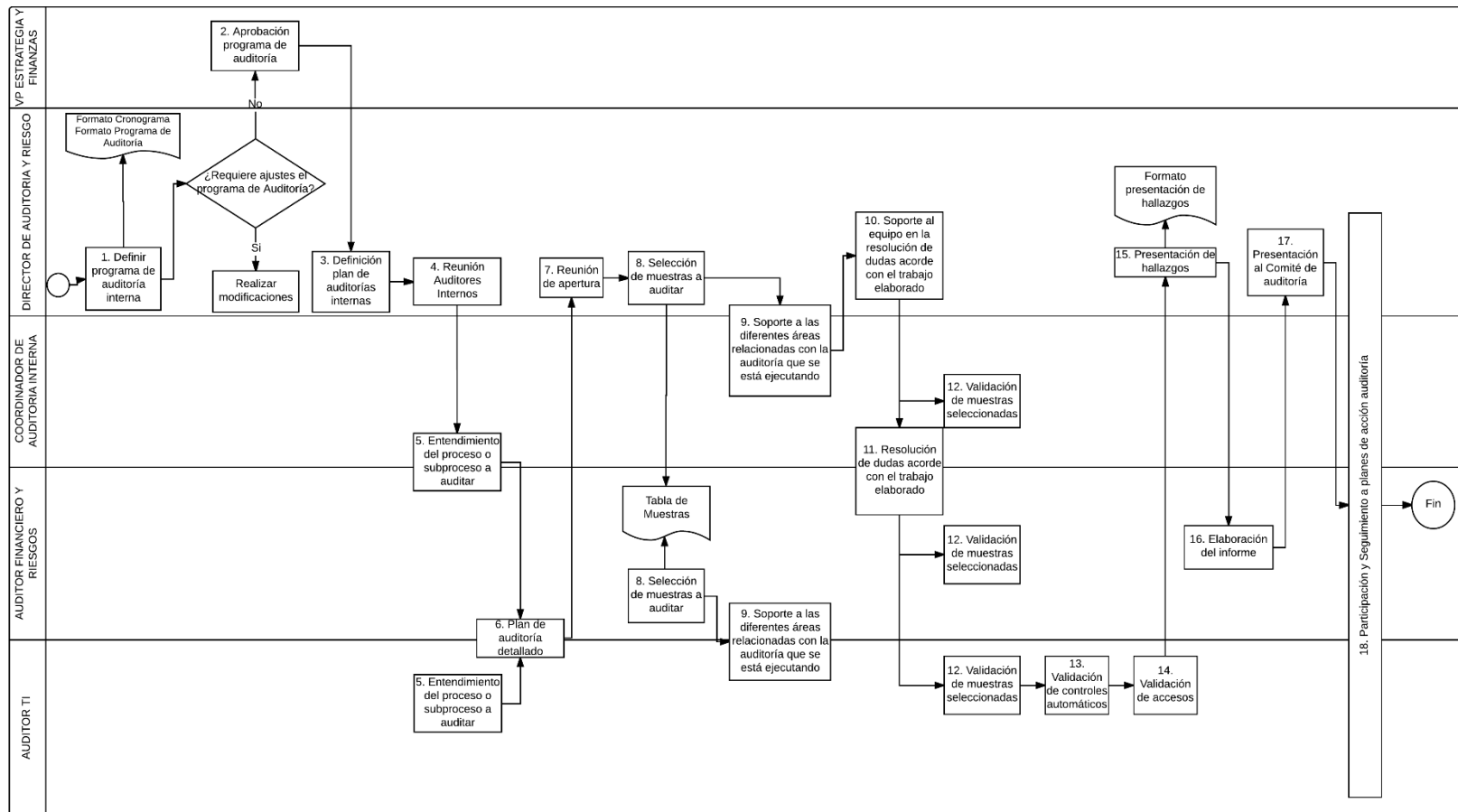
	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 99 de 143

N.	PASO	DESCRIPCIÓN	ROLES				REGISTROS/ FORMATOS/ DOCUMENTOS RELACIONADOS
			Ejecutor	Responsable	Soporte	Informado	
		Verificar implementación del plan según las fechas acordadas					

Cuadro 17. Procedimiento propuesto para la realización de auditorías internas en la organización ALFAGRES
 Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

5.3. Diagrama de Flujo



Cuadro 18. Diagrama de flujo del proceso propuesto de auditoría interna de ALFAGRES S.A.

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización ALFAGRES S.A.

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

	GESTIÓN ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	
	PROCESO: AUDITORÍA INTERNA Y RIESGOS	
	SUBPROCESO: AUDITORÍA INTERNA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	
Versión 2.0 - Propuesta	Fecha de elaboración: 23-10-2017	Pág. 103 de 143

	Población	Nivel de riesgo	Muestra
Diario	150 a 360	Alto	60
		Moderado	45
		Bajo	25
Semanal	54 a 149	Alto	15
		Moderado	10
		Bajo	5
Mensual	12	Alto	5
		Moderado	3
		Bajo	1
Trimestral	4	Alto	3
		Moderado	2
		Bajo	2
Semestral	2	Alto	2
		Moderado	2
		Bajo	2
Anual	1	Alto	1
		Moderado	1
		Bajo	1

Tabla 19. Selección de muestras a auditar
Fuente: Elaboración propia

Elaborado por Cargo: Practicante de Auditoría Interna y Riesgos	Validado por Cargo: Analista de Auditoría	Aprobado por Cargo: Director de Auditoría interna y Riesgos
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

7. Conclusiones

Con base al objetivo general se elaboró el manual de procedimientos para realizar la auditoría interna para auditar los diferentes procesos en Alfagres, realizando una propuesta de un manual de procedimientos detallado, el cual facilita el desarrollo de la auditoría interna y contempla diferentes documentos soporte durante el desarrollo de esta. En la elaboración del manual de funciones del área de auditoría interna se elaboró la descripción de cada cargo incluyendo en este el conjunto de actividades que se deben realizar individual y colectivamente en el área.

En primer lugar, se diseñó la metodología para realizar la auditoría interna de los procesos de la organización, en este proceso se encontró que el área de Auditoría Interna y Riesgos tenía el procedimiento muy general, por tal razón se consideró pertinente realizar la mejora del procedimiento para así respaldar la eficiencia y la eficacia de las auditorías y adicionalmente contar con soportes de los hallazgos encontrados. Contar con un manual de procedimientos para realizar una actividad, permite al personal del área conocer el paso a paso de esta, los roles de las personas responsables del paso a seguir, los documentos o formatos relacionados para tener soporte de la ejecución de la actividad y el qué hacer en cada actividad.

Se realizaron reuniones con cada uno de los cargos existentes en el área de Auditoría Interna y Riesgos de la organización, encontrando diferentes tiempos de ejecución de las tareas, se encontró que los cargos superiores determinaban tiempos inferiores para algunas tareas que realizan los cargos inferiores, tareas que requerían mayor tiempo al establecido, por tal razón para concretar tiempos exactos se procedió a realizar una reunión con todos los trabajadores del área y llegar a una conclusión de cada uno de los tiempos y frecuencias de las tareas, roles, definiendo el ejecutor y responsable de la tarea. Es importante para cualquier cargo tener claro las actividades y tareas que se ejecutan, el tiempo que requiere el desarrollo exitoso de la misma y asignar a cada una un responsable para así distribuir responsabilidades y cumplir con las funciones en la organización.

A partir de factores de productividad, se determinó el volumen de trabajo por cada cargo y se tuvo en cuenta que la jornada laboral para un empleado tiene 8 o 9 horas dependiendo la organización, jornada en la que el trabajador tiene tiempos improductivos (idas al baño, tiempo ocioso, llegadas fuera del horario, etc.) que afectan la ejecución completa de la actividad a desarrollar, por tal razón se tuvieron en cuenta estos tiempos y se realizó el cálculo de la cantidad de trabajadores necesarios por cargo y garantizar la ejecución de todas las tareas en los tiempos

establecidos. Para cualquier cargo es importante definir el volumen de trabajo y garantizar que se cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de las actividades y no exponer a un trabajador a realizar las tareas forzosamente.

Se realizó la descripción de cada cargo en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, con el fin de orientar los procesos de selección, vinculación, inducción, capacitación y evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores del área, es importante para todos los cargos tener conocimiento de los requisitos indispensables para la ejecución del cargo y garantizar una labor acorde a las habilidades y conocimientos del que la ejecuta.

Independientemente el tipo de empresa es fundamental tener en cuenta la flexibilidad del manual de funciones y procedimientos para un área de trabajo, el cual no busca ser una barrera para el desarrollo de la organización, sino una base que alimente los procedimientos de cada una de las áreas, siempre abierto a posibles modificaciones que agreguen valor a la organización.

8. Bibliografía

- ALFAGRES (2017), *Historía del grupo ALFA*, Recuperado de:
<http://www.alfa.com.co/quienes-somos>
- ALFAGRES (2017). Medición de cargas - Información del cargo. [Documento interno].
- ALFAGRES (2017). Medición de cargas RIASE - Cálculo de los FTE's. [Documento interno].
- ALFAGRES (2017). Resumen FTE's por cargo. [Documento interno].
- Código Sustantivo del Trabajo (1950). Colombia. Recuperado el 08 de septiembre de 2017 de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2013). *Control interno – Marco Integrado*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. (2011). *Guía para la elaboración y actualización de manuales de organización*. México D.F.
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP. (2009). *Instructivo para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales* (3 ed., Vol. 2). Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México D.F.: Person Educación.
- Gido & Clements. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5ta ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA (2017). *Definición de Auditoría Interna*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>
- Lorente, R. (2013). *La precariedad laboral de trabajar a tiempo parcial: el caso de España*. México D.F.: Plaza y Valdés S.A.

- Maldonado L. M, Paipilla A. V., Torres H. A. y Urquijo M. (2014). *Elaborar manual de funciones: Gestión de talento humano por competencias – Metodología*. Colombia: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
- Martin M. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPymes (1ra. Parte)*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de http://m.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquitel/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_243755682.html
- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISIÓN SOCIAL - MINTRABAJO. (2014). *Manual de procesos y procedimientos*. Recuperado el 01 de noviembre de 2017, de http://www.mintrabajo.gov.bo/Descargas/Manuales/Manual_de_Procesos_Procedimientos_2014.pdf
- OIT. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra, Suiza.
- Pérez J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4 ed.). España: ESIC Editoría.
- Salamanca, I. (comunicación personal, 08 de Agosto de 2017). (L. C. Avila, Entrevistador) Bogotá D.C.
- Sánchez C. (2017). *Manual de Procedimiento*. México D.F. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 01 de noviembre de 2017, de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/iip/disenomenu6.htm>
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría interna* (3 ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Tapia C. K., Guevara E. D., Castillo S., Rojas M. y Salomón L. (2016). *Fundamentos de Auditoría: Aplicación práctica de las Normas Internacionales*. México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *The Institute of Internal Auditors*. Recuperado el 04 de Agosto de 2017, de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
- Torres, P. (comunicación personal, 04 de Agosto de 2017). (L. C. Avila, Entrevistador) Bogotá D.C.

ANEXO A. Matriz RIASE (Asignación de responsabilidades)

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría BASC	Auditoría sistemas de gestión	Planificación de auditoría	1	Elaborar el plan de auditoría y listas de chequeo.	2.0	Anual			E-S		E-R		
				Planificación de auditoría	2	Definir el cronograma y los recursos para las auditorías de Sistemas de Gestión de la compañía (BASC).	4.0	Anual			E-S		E-S		
				Ejecución de auditoría	3	Realizar la auditoría al proceso asignado y socializar los hallazgos encontrados con el auditado.	2.0	Anual			E-R		E-R		
				Finalización de auditoría	4	Elaborar el informe con los hallazgos de la auditoría.	2.0	Anual			E-R		E-R		
		Auditoría interna	Ajuste de inventario	Realizar ajustes de inventarios de acuerdo a solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales	5	Realizar en el sistema SAP, ajustes de inventario según solicitud de almacenes y centros de distribución, con previa validación de actas.	33.0	Mensual	E-R				A	I	
				Realizar ajustes de inventarios de acuerdo a solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales	6	Realizar en el sistema SAP, ajustes de inventario según solicitud de almacenes y centros de distribución, con previa validación de actas.	8.0	Mensual					E-R	I	
				Realizar ajustes de inventarios de acuerdo a solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales	7	Revisar los archivos recibidos para realizar el respectivo ajuste en el sistema (revisar archivo Excel que se encuentre correctamente formulado, materiales y cantidades).	11.0	Mensual	E-R						
				Realizar ajustes de inventarios de acuerdo a solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales	8	Revisar los archivos recibidos para realizar el respectivo ajuste en el sistema (revisar archivo Excel que se encuentre correctamente formulado, materiales y cantidades).	0.5	Mensual					E-R		
				Realizar ajustes de inventarios de acuerdo a solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales	9	Validar que las actas cuenten con las respectivas autorizaciones acorde con la política de ajustes de inventarios.	3.0	Mensual	E-R						
				Validar ajustes de inventarios de acuerdo a solicitudes y/o inventarios cíclicos o generales realizadas por el equipo de analistas	10	Validar que las actas cuenten con las respectivas autorizaciones acorde con la política de ajustes de inventarios.	0.5	Mensual						E-R	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoria	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoria	Director de Auditoria y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoria interna y riesgos	Auditoria interna	Consolidado mensual	Elaboración de presentación mensual sobre estadística de inventarios	11	Filtrar la información para extraer los ajustes y los desgüaces a nivel nacional del mes vencido	2.0	Mensual	E-R					
				Validación la presentación mensual sobre estadística de inventarios	12	Validar la información emitida por las personas encargadas de cada uno de los centros y tiendas en cuanto a ajustes y roturas del mes vencido.	0.3	Mensual	S			E-R		
				Elaboración de presentación mensual sobre estadística de inventarios	13	Recopilar la información emitida por la persona encargada de OPA en cuanto a ajustes y roturas del mes vencido.	0.5	Mensual	E-R					
				Validación la presentación mensual sobre estadística de inventarios	14	Validar la información recolectada en la matriz correspondiente (Nacional, OPA, Torino).	0.3	Mensual	S			E-R		
				Elaboración de presentación mensual sobre estadística de inventarios	15	Consolidar la información recolectada en la matriz correspondiente (Nacional, OPA, Torino).	2.0	Mensual	E-R					
				Validación la presentación mensual sobre estadística de inventarios	16	Validar la información de los materiales bloqueados a nivel de centros de distribución y plantas con corte a mes vencido.	0.3	Mensual	S			E-R		
				Elaboración de presentación mensual sobre estadística de inventarios	17	Consolidar la información de los materiales bloqueados a nivel de CENDIS y plantas con corte a mes vencido.	2.0	Mensual	E-R					
				Validación la presentación mensual sobre estadística de inventarios	18	Validar la información del sistema con el valor con que cerró el stock teórico a nivel nacional mes vencido.	0.3	Mensual	S			E-R		
				Elaboración de presentación mensual sobre estadística de inventarios	19	Extraer información del sistema con el valor con que cerró el stock teórico a nivel nacional mes vencido.	0.8	Mensual	E-R					
				Validación la presentación mensual sobre estadística de inventarios	20	Realizar validación de centros y almacenes activos y cerrados a mes vencido.	0.3	Mensual	S			E-R		
				Elaboración de presentación mensual sobre estadística de inventarios	21	Realizar validación de centros y almacenes activos y cerrados a mes vencido.	1.0	Mensual	E-R				R	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)										CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia		
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Convivencia	Participación en reuniones asociadas al Comité	28	Participar en reunión de comité de convivencia	2.0	Mensual				E-R				
			COPASO	Participación en reuniones asociadas al Comité	29	Participar en reunión de COPASO	2.0	Mensual				E-R				
			Descargos	Participación de reunión de recursos humanos asociadas a descargos de empleados	30	Participar en reunión de descargos de empleados.	2.5	Mensual					E-R			
			Gestión de materiales bloqueados	Realizar seguimiento y gestión a movimientos (físicos y en SAP) de tránsitos y traslados	31	Generar listado en SAP, de los materiales bloqueados.	2.0	Semanal	E-R							
			Gestión de materiales bloqueados	Realizar seguimiento y gestión a movimientos (físicos y en SAP) de tránsitos y traslados	32	Hacer seguimiento a los materiales bloqueados, para que sean liberados y se puedan comercializar. (Se envían correos, se realizan llamadas al Jefe del CEDI informándole las novedades).	2.5	Semanal	E				E-R	I		
			Gestión de tránsitos y traslados en Cedis, Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento	Seguimiento a los materiales que se encuentran en tránsito al momento de la revisión	33	Generar listados en SAP de los materiales que se encuentran en tránsito y que están pendientes de legalizar, para luego realizar un consolidado de información	3.0	Semanal	E-R							
			Gestión de tránsitos y traslados en Cedis, Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento	Seguimiento a los materiales que se encuentran en tránsito al momento de la revisión	34	Generar listados en SAP de los materiales que se encuentran en tránsito y que están pendientes de legalizar, para luego realizar un consolidado de información	1.0	Semanal						E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)										CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Gestión de tránsitos y traslados en Cedis, Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento	Seguimiento a los materiales que se encuentran en tránsito al momento de la revisión	35	<ul style="list-style-type: none"> Validar el listado y gestionar los inventarios en tránsito pendiente de legalizar -Realiza seguimiento al material para conocer si este ya se encuentra físicamente en el punto o CEDI -Gestionar el ingreso a los respectivos CEDIS por sistema de los materiales cuando estos se encuentran en tránsito con un tiempo superior a 5 días. -Gestionar con los centros (de venta, distribución, y productivo) vía correo y telefónico la recepción o despacho del producto. -Revisar si el ingreso al sistema no se realiza después de la gestión, se continua haciendo seguimiento, hasta lograr que se ingrese al CEDI por sistema. 	6.0	Semanal	E-R			S	I		
				Seguimiento a los materiales que se encuentran en tránsito al momento de la revisión	36	<ul style="list-style-type: none"> Validar el listado y gestionar los inventarios en tránsito pendiente de legalizar -Realiza seguimiento al material para conocer si este ya se encuentra físicamente en el punto o CEDI -Gestionar el ingreso a los respectivos CEDIS por sistema de los materiales cuando estos se encuentran en tránsito con un tiempo superior a 5 días. -Gestionar con los centros (de venta, distribución, y productivo) vía correo y telefónico la recepción o despacho del producto. -Revisar si el ingreso al sistema no se realiza después de la gestión, se continua haciendo seguimiento, hasta lograr que se ingrese al CEDI por sistema. 	4.0	Trimestral				E-R	I		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Gestión y disposición final de inventarios en Cedis, centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento	Realizar acompañamiento y verificación de las disposiciones de inventario (final/social)	37	Realizar conteo de los listados de las referencias que se van a dar como disposiciones sociales.	30.0	Trimestral	E-R			I		
				Verificación de las disposiciones de inventario (final / social)	38	Validar que las actas de disposición final de inventario hayan quedado con las respectivas firmas de acuerdo a la política de inventario.	3.0	Mensual	S		E-R	I		
				Realizar acompañamiento y verificación de las disposiciones de inventario (final/social)	39	Realizar una segunda validación para la entrega formal al destinatario final.	30.0	Trimestral	E-R		I			
				Verificación de las disposiciones de inventario (final / social)	40	Validar las referencias que se van a dar por disposición final, que se encuentran dentro de los lineamientos de la política.	3.0	Trimestral	S		E-R			
				Realizar acompañamiento y verificación de las disposiciones de inventario (final/social)	41	Ajustar en SAP el inventario con la cantidad total de la disposición final, validando preliminarmente las actas con las debidas autorizaciones.	12.0	Trimestral	E		R	A		
				Verificación de las disposiciones de inventario (final / social)	42	Enviar correo indicando que se validaron las referencias que se dieron por disposición final y se encuentran dentro de los lineamientos de la política.	1.5	Trimestral			E-R			
				Realizar acompañamiento y verificación de las disposiciones de inventario (final/social)	43	Enviar correo informando de la disposición final, con previa verificación de los materiales.	3.0	Trimestral	E		R			
		Inventarios		Revisar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	44	Revisar informe final de los hallazgos encontrados en: -Visitas centros de distribución -Visitas tiendas de venta	24.0	Trimestral	S-I			S-I	E-R-A	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Investigaciones	Investigaciones de problemas en la compañía	45	Realizar investigaciones a presuntos hurtos y fraudes presentados en la compañía.	8.0	Trimestral				E-R			
				Investigaciones de problemas en la compañía	46	Realizar informe de la investigación de los posibles hurtos y fraudes encontrados.	6.0	Trimestral				E-R			
			Participación en la toma física de inventarios en Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento	Realizar conteo de inventario físico	47	Generar la planilla correspondiente para realizar la toma de inventario físico.	2.5	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	48	Realizar toma de inventarios de la mayor cantidad de referencias como muestra (aleatoria) y realizar conteo correspondiente, teniendo en cuenta que estos almacenes se encuentran organizados y su validación es homogénea. Las referencias son tomadas de la siguiente manera: Referencias de mayor costo Referencias de alta rotación Referencias de baja rotación	40.0	Trimestral	E-R			I			
				Realizar conteo de inventario físico	49	Verificar el estado de las estructuras locativas de los almacenes (pisos, techos, paredes, otros).	2.5	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	50	Realizar registro fotográfico de las estructuras en mal estado del centro productivo, almacenes de servicio y mantenimiento.	2.5	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	51	Realizar la respectiva verificación de documentos (ingresos a almacén, salidas de almacén, clasificaciones) -Verificar que la orden de compra corresponda a la materia prima/material/repuestos ingresados. -Verificar en las salidas de almacén, que los documentos que tengan requisición de materiales tengan sus firmas correspondientes de autorización. -Revisar que las clasificaciones sean entre el mismo grupo de artículos y que correspondan al mismo costo.	20.0	Trimestral	E-R			I			

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Participación en la toma física de inventarios en Centros productivos, almacenes de servicio y mantenimiento	Realizar validación de la política de inventarios	52	Verificar el cumplimiento del inventario según política -Verificar que se realizan los inventarios cíclicos al 100%.	10.0	Trimestral	E-R					
				Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción	53	Gestionar con los centros productivos ó almacenes vía correo y telefónico la recepción o despacho de los insumos/materiales/repuestos.	1.3	Mensual	E-R					
				Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción	54	Verificar el cumplimiento a los planes de acción en los centros: - Verificar de acuerdo con los hallazgos que el plan de mejora enviado con anterioridad se está ejecutando de forma adecuada. - Ejecutar un informe o correo donde se indique el cumplimiento o no del plan de acción de acuerdo con los resultados encontrados de la visita y verificación de este.	10.0	Mensual	E-R					
				Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	55	Recopilar los datos del sistema SAP.	10.0	Trimestral	E-R					
				Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	56	Realizar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	45.0	Trimestral	E-R					
				Revisar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	57	Revisar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	2.0	Trimestral	S				E-R-A	I

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS							
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia		
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Participación en la toma física de inventarios en el Centro de Distribución	Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	58	Realizar inspección con anterioridad a la toma física de inventarios para conocer el estado del CEDIS.	20.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	59	Realizar corte de documentos (al iniciar el inventario y al finalizar).	10.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	60	Revisar las planillas de conteo que se encuentren con la información completa (nombre del centro, hora de inicio, hora final, SKU, descripción del SKU, planillas con inventario cero, nombre de los participantes).	12.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	61	Realizar toma de inventarios de 15 Referencias como muestra (aleatoria) y realizar conteo correspondiente. 15 Referencias tomadas de la siguiente manera: 5 Referencias de mayor costos 5 Referencias de alta rotación 5 Referencias de baja rotación	96.0	Trimestral	E-R				I			
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	62	Verificar que los datos registrados en todas las planillas utilizadas por el personal de logística correspondan a lo digitado en Excel.	96.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	63	Realizar acompañamiento en recuento de las diferencias encontradas. Tomar muestra de los materiales recontados.	96.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	64	Identificar las diferencias encontradas en el recuento y anexar en el informe final los resultados del recuento.	24.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	65	Cruzar los resultados finales de la toma física de inventarios con las actas de solicitud de ajustes de inventarios.	16.0	Trimestral	E-R							
				Realizar acompañamiento al conteo físico del inventario	66	Validar que las actas cuenten con las respectivas autorizaciones acorde con la política de ajustes de inventarios.	3.0	Mensual	E-R					S		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)										CARGOS							
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia			
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Participación en la toma física de inventarios en el Centro de Distribución	Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción	67	Verificar el cumplimiento a los planes de acción en los CEDIS: - Verificar de acuerdo con los hallazgos que el plan de mejora enviado con anterioridad se está ejecutando de forma adecuada. - Ejecutar un informe o correo donde se indique el cumplimiento o no del plan de acción de acuerdo con los resultados encontrados de la visita y verificación de este.	72.0	Mensual	E-R								
				Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	68	Recopilar los datos del sistema SAP (Revisar los materiales que se encuentran: en stock, bloqueados, tránsitos, control de calidad, traslado).	24.0	Trimestral	E-R								
				Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	69	Realizar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	48.0	Trimestral	E-R								
				Revisar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	70	Revisar el informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	2.0	Trimestral				E-R-A	I				
			Participación en la toma física de inventarios en el Centro de Distribución de las Regionales	Realizar conteo de inventario físico	71	Realizar inspección con anterioridad a la toma física de inventarios para conocer el estado del CEDIS.	8.0	Semestral						E-R			
				Realizar conteo de inventario físico	72	Realizar corte de documentos (al iniciar el inventario y al finalizar).	6.0	Semestral						E-R			
				Realizar conteo de inventario físico	73	Revisar las planillas de conteo que se encuentren con la información completa (nombre del centro, hora de inicio, hora final, SKU, descripción del SKU, planillas con inventario cero, nombre de los participantes).	6.0	Semestral						E-R			
				Realizar conteo de inventario físico	74	Realizar toma de inventarios de las referencias al 100%.	40.0	Semestral						E-R	I		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Participación en la toma física de inventarios en el Centro de Distribución de las Regionales	Realizar conteo de inventario físico	75	Cruzar los resultados finales de la toma física de inventarios con las actas de solicitud de ajustes de inventarios.	3.0	Semestral				E-R		
				Revisar cumplimiento e implementación de los planes de acción	76	Verificar el cumplimiento a los planes de acción en los CEDIS: - Verificar de acuerdo con los hallazgos que el plan de mejora enviado con anterioridad se está ejecutando de forma adecuada. - Ejecutar un informe o correo donde se indique el cumplimiento o no del plan de acción, de acuerdo con los resultados encontrados de la visita y verificación de este. - Realizar actualización del status de acuerdo con los resultados de la visita.	20.0	Semestral				E-R		
				Elaborar informe final de los hallazgos encontrados en el acompañamiento del conteo de inventario	77	Realizar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	16.0	Semestral				E-R	I	
		Seguimiento del cumplimiento de política de inventarios	Realizar validación de la política de inventarios en centros de distribución y tiendas	78	Solicitar a cada responsable de las bodegas el reporte de los inventarios cíclicos realizados mensualmente.	2.0	Mensual	E-R						
			Realizar validación de la política de inventarios en centros de distribución y tiendas	79	Alimentar base de datos de indicadores de cumplimiento de inventarios cíclicos (Drive), para conocer si se realizaron los respectivos ajustes del mes anterior.	4.0	Mensual	E-R						
			Realizar validación de la política de inventarios en centros de distribución y tiendas	80	Enviar correo informando el cumplimiento a la política de realización de inventarios.	1.0	Mensual	E-R				I	I	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Toma física aleatoria de inventario a Centros de Distribución (Auditoría)	Realizar conteo de inventario físico	81	Descargar la información del sistema.	12.0	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	82	Efectuar una inspección de las cantidades y condiciones del inventario, en compañía del auxiliar o jefe de bodega.	15.0	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	83	Generar la planilla correspondiente para realizar la toma de inventario físico.	12.0	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	84	Realizar cálculo de la muestra aleatoria del inventario según la población y tabla de muestra.	12.0	Trimestral	E-R		I				
				Realizar conteo de inventario físico	85	Realizar la respectiva verificación de archivos (carpeta órdenes de entrega cliente, movimientos de reclasificación, ingresos de producción) - Verificar en las ordenes de entrega que las unidades y m2 coincidan con el formato de picking - Verificar en los movimientos de reclasificación que se están realizando en el mismo formato, que las cantidades y costos correspondan a las de la planilla - Revisar que las actas de reclasificación se encuentren con las firmas correspondientes: Analista de despachos y Supervisor de CEDI - Verificar que en las entradas de producción las cantidades que ingresan al sistema son iguales a las reportadas en el informe de producción.	96.0	Trimestral	E-R		I				
				Realizar conteo de inventario físico	86	Realizar registró fotográfico de las estructuras en mal estado del centro productivo, almacenes de servicio y mantenimiento.	12.0	Trimestral	E-R						
				Realizar conteo de inventario físico	87	Realizar toma de inventarios de las referencias como muestra (aleatoria) y realizar conteo correspondiente.	96.0	Trimestral	E-R		I				
				Realizar conteo de inventario físico	88	Verificar el estado de las estructuras locativas de los almacenes (pisos, techos, paredes, otros).	12.0	Trimestral	E-R						

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Toma física aleatoria de inventario a Centros de Distribución (Auditoría)	Realizar informe final de los hallazgos encontrados en el conteo de inventario	89	Realizar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	48.0	Trimestral	E-R					
				Revisar informe final de los hallazgos encontrados en el conteo de inventario	90	Revisar informe con hallazgos encontrados y recomendaciones.	40.0	Semestral			E-R-A	I		
				Realizar validación de la política de inventarios	91	Revisar que se realicen inventarios cíclicos (mensualmente) al 100%.	12.0	Trimestral	E-R			I		
			Trabajos especiales	Auditorías acordes con los requerimientos internos	92	Realizar seguimiento y revisión a subprocesos de la compañía, acorde con las necesidades manifestadas por la vicepresidencia financiera o presidencia.	16.0	Mensual		S-I	S-I	S-I	E	R
			Visita Tiendas de Venta	Revisión en sistema a los diferentes movimientos efectuados	93	Realizar seguimiento a los movimientos relacionados con roturas, clasificaciones, ingresos, etc.	8.0	Semanal	E-R				I	
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	94	Arqueos de caja Validar que el gerente de tienda efectúe el respectivo arqueo como mínimo 3 veces al mes (uno de ellos es con el cofre abierto), los cuales deben archivar en la respectiva carpeta teniendo allí los valores encontrados de manera impresa y las firmas correspondientes (Gerente de tienda y cajero).	0.5	Semanal	E-R					
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	95	Bloqueos y desbloques Validar que cada movimiento contenga un soporte de archivo Excel impreso (código, referencia, cantidades, causa). Validar después la información con el sistema. Validar en el documento físico el cierre del mismo y que cuente con el número de contabilización. Validar que se encuentre el acta correspondiente al archivo Excel anteriormente mencionado, donde se verifican firmas de la persona que da el aval (Gerente de Tienda) y firma del responsable (Jefe de bodega/Auxiliar de bodega).	0.5	Semanal	E-R					

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	96	<p>Clasificaciones</p> <p>Validar que cada movimiento contenga un soporte de archivo Excel impreso donde se relaciona (Código, referencia, cantidades) del material que sale al que se va a realizar la clasificación</p> <p>Validar después la información con el sistema.</p> <p>Validar en el documento físico el cierre del mismo y que cuente con el número de contabilización.</p> <p>Validar que se encuentre el acta correspondiente al archivo Excel anteriormente mencionado, donde se verifican firmas de la persona que da el aval (Gerente de la tienda) y firma del responsable (Jefe de bodega/Auxiliar de bodega).</p>	0.5	Semanal	E-R						
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	97	<p>Devoluciones</p> <p>Verificar que el soporte documental se encuentre en físico.</p> <p>Verificar que los materiales y sus cantidades sean los correspondientes a los ingresados en el sistema.</p> <p>Verificar el nombre de la persona que recibe e ingresa, el número con el que queda ingresado el documento (Documentos vs. SAP).</p>	0.5	Semanal	E-R						
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	98	<p>Facturas</p> <p>Verifica el código, las cantidades, y si existe plan de contingencia se valida que se efectuó la contabilización correspondiente de los materiales entregados.</p> <p>Verificar que se encuentre la firma del cliente, validando que está conforme con lo recibido.</p>	0.5	Semanal	E-R						

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	99	Inventarios cíclicos Verificar que se cumplan con los inventarios cíclicos teniendo los documentos soportes del inventario cíclico de cada mes (estos deben estar al 100% mensual), dentro de ellos se valida que tengan fecha de realización del inventario, nombre de la persona que lo realiza, hora de inicio, hora final, y que se encuentre diligenciado sin tachones ni enmendaduras y en esfera de una sola tinta.	0.5	Semanal	E-R					
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	100	Orden de recepción: Verificar que el material y las cantidades correspondan con lo ingresado al sistema. Verificar el número con el que se ingresó el movimiento al sistema. Verificar las firmas y sello de recibido.	0.5	Semanal	E-R					
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	101	Reservas Verificar la impresión de los correos los cuales son soportes de dicho movimiento y deben estar en su respectiva carpeta. Verificar que el número de la reserva del documento corresponda al del sistema, (productos de remodelación y/o uso de la tienda).	0.5	Semanal	E-R					
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	102	Roturas Validar que cada movimiento contenga un soporte de archivo Excel impreso (Código, referencia, cantidades). Validar después la información con el sistema. Validar en el documento físico el cierre del mismo y que cuente con el número de contabilización. Validar que se encuentre el acta correspondiente al archivo Excel anteriormente mencionado, donde se verifican firmas de la persona que da el aval (Gerente de Tienda) y firma del responsable (Jefe de bodega/Auxiliar de bodega).	0.5	Semanal	E-R					

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)								CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	103	Soporte de auditoría Verificar que los documentos de las anteriores auditorías se encuentren archivados en una carpeta y organizados.	0.5	Semanal	E-R					
				Arqueo de Caja	104	Confrontar valores del cajón monedero, caja menor, base de caja. -Caja general: Validar que los valores físicos coincidan con los del sistema en las diferentes modalidades de pago (efectivo, tarjetas y cheques). -Caja menor: Validar que el dinero efectivo existente corresponda al valor asignado a la tienda, verificando allí recibos, tarjeta, y la diferencia coincida con el efectivo físico. Todos los recibos deben contener su respectivo NIT y firma del gerente de tienda. -Base de caja: Validar que se encuentren siempre \$100.000 como base.	0.5	Semanal	E-R					
				Arqueo de Caja	105	Validar los cheques con el sistema además de que se encuentren diligenciados de la manera correcta y en su totalidad. Validar que los cheques tengan los sellos correspondientes y firma del cliente. Validar que los cheques estén pagos al primer beneficiario: Alfagres S.A.. Verificar el número de cheque, valor del cheque y fecha de contabilización corresponda al reporte de cheques posfechados generado en el sistema. Verificar la fecha del cheque se encuentre vigente. Verificar que el cheque tenga el aval (número de autorización) de la central de riesgos.	0.5	Semanal	E-R					
				Diligenciamiento Formato de Arqueo de Caja	106	Imprimir el Reporte Diario de caja para tomar el saldo de caja que se muestra allí, para posteriormente diligenciar el Formato de arqueo de caja	0.5	Semanal	E-R					

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Diligenciamiento Formato de Arqueo de Caja	107	Transcribir los respectivos valores encontrados al Formato de Arqueo de Caja Después del diligenciamiento de la información se verifica si hay diferencias y en caso de que exista se debe diligenciar la casilla donde se justifique esta. Imprimir dos copias y se hace firmar por el cajero y por el analista de auditoría, dejando una copia para que repose en su respectiva carpeta.	0.5	Semanal	E-R						
				Toma de inventario físico	108	Descargar la información del stock que se encuentra en sistema el día de visita.	1.0	Semanal	E-R						
				Toma de inventario físico	109	Generar e imprimir la planilla correspondiente para realizar la toma de inventario físico.	0.5	Semanal	E-R						
				Toma de inventario físico	110	Realizar el conteo físico confrontando las cantidades físicas con las emitidas por el sistema, al finalizar la toma física se registra la firma de la persona encargada del inventario (Jefe de bodega/auxiliar de bodega) con su número de identificación.	28.0	Semanal	E-R			I	I		
				Toma de inventario físico	111	Realizar registró fotográfico de las novedades encontradas (roturas, almacenamiento, organización, empaques, materiales mezclados).	0.5	Semanal	E-R						
				Consolidación	112	Plasmar la información tomada del inventario físico en Excel con el fin de identificar con claridad las diferencias encontradas y así determinar si es el caso un recuento a referencias puntuales.	3.0	Semanal	E-R						
				Consolidación	113	Imprimir 2 copias del consolidado, a fin de dejar una copia del registró/toma del inventario, la otra descansa en la base de datos del área de auditoría la cual se encuentra firmada por el encargado de la bodega.	0.5	Semanal	E-R						

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)								CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Roturas	114	Validar que el acta realizada por el Jefe de bodega se encuentre el nombre de la persona que realiza esta y que contenga el número de contabilización del sistema y se procede a firmar.	0.5	Semanal	E-R			I-S	I	
				Diligenciamiento Check list	115	Diligenciar lista de chequeo teniendo en cuenta una calificación: 1. Generalidades: Aseo, implementos de seguridad, conocimientos del procesos de bodega, planes de contingencia ante posibles fallas en el sistema, capacitaciones al personal en el proceso de bodega. 2. Recepción del material: control y organización de órdenes de entrega, verificación de tránsitos, reporte de faltantes o roturas por transporte. 3. Almacenamiento: cumplimiento en el estándar de almacenamiento, almacenamiento seguro, organización de roturas. 4. Entregas de material: Orden y control de facturas, facturación total de pedidos. 5. Control de inventario: Soporte de inventarios cíclicos de acuerdo a la política, porcentaje de las diferencias de inventarios (alto, medio, bajo). 6. Desguaces: se diligencia cantidades, unidad de medida y el valor correspondiente a las cantidades. 7. Consolidación general del inventario: # de referencias del sistema, # referencias verificadas, # referencias con diferencia, valor de referencias en sistema, valor de referencias verificadas y valor de referencia con diferencia y diferencia en arqueo de caja. 8. Observaciones (si las hay). 9. Firma del jefe de bodega o persona encargada del inventario con # de identificación.	0.5	Semanal	E-R					

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)										CARGOS				
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Diligenciamiento Formato de Inspección y Seguridad Industrial	116	Diligenciar el formato de inspección y seguridad industrial (B: Bueno, R: Regular, M: Malo) junto con observaciones: -INSTALACIONES: Revisar si existen: fisuras, huecos, Baches, pérdida estructural en las instalaciones. -SANEAMIENTO BÁSICO: Revisar el manejo que se da a los residuos sólidos, en el orden y aseo de las áreas de trabajo. -PLAN DE EMERGENCIA: Revisar cómo se encuentra la tienda para afrontar una emergencia -ALMACENAMIENTO: Estándar de almacenamiento. -ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL: Verificación de los EPP's.	0.5	Semanal	E-R					
				Informe al gerente de tienda de los hallazgos encontrados	117	Informar de manera verbal un resumen de las novedades, hallazgos y diferencias encontradas, realizando las recomendaciones correspondientes, bajo los documentos soporte (check list, consolidado)	2.0	Semanal	E-R			I	I	
				Elaboración de informe de la visita	118	Plasmar las novedades encontradas, las diferencias en cada uno de los stocks y a nivel documental de la tienda, dando a conocer las actividades efectuadas y el stock inicial desglosando allí las diferencias por unidad de medida y sus respectivos costos, mostrando al detalle los más representativos, reportando los hallazgos encontrados en la visita y sus recomendaciones.	8.0	Semanal	E-R					
				Elaboración de informe de la visita	119	Enviar informe directamente al gerente de tienda, coordinador de la regional, gerente de la regional, vicepresidencia Retail, director de auditoría y riesgo, coordinador de auditoría.	0.5	Semanal	E-R					I

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta	Elaboración de ajustes en sistema	120	Solicitar el acta correspondiente para la realización del ajuste a diferencias encontradas en la toma física, se valida que se encuentre firmada por las personas responsables de la tienda.	0.5	Semanal	E-R			S			
				Elaboración de ajustes en sistema	121	Tomar las diferencias del consolidado general y valorizarlas.	3.0	Semanal	E-R						
				Elaboración de ajustes en sistema	122	Realizar los ajustes en el sistema de las diferencias encontradas.	3.0	Semanal	E-R			I	I		
				Elaboración de ajustes en sistema	123	Informar por medio de correo electrónico al gerente de tienda y jefe de bodega la realización del movimiento en sistema a fin de que confronten la información con el físico.	0.5	Semanal	E-R			I			
				Seguimiento de medidas correctivas a los informes enviados	124	Verificar que se haya realizado los planes de acción propuestos en los hallazgos de la visita anterior.	12.0	Semanal	E-R			I			
				Realizar evaluación de SAGRLAFT	125	Entregar el formato a gerente de tienda con la evaluación de SAGRLAFT para que sea diligenciado en el momento de la visita Recoger el formato de evaluación de SAGRLAFT al terminar la visita y verificar que se encuentre diligenciado en su totalidad e incluyendo nombre, firma y documento de la persona que la realizo.	0.5	Semanal	E-R			I	I	I	
			Visita Tiendas de Venta Regionales	Revisión en sistema a los diferentes movimientos efectuados	126	Realizar seguimiento a los movimientos relacionados con roturas, clasificaciones, ingresos, etc.	8.0	Semestral	S				E-R	I	
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	127	Arqueos de caja Validar que el gerente de tienda efectúe el respectivo arqueado como mínimo 3 veces al mes (uno de ellos es con el cofre abierto), los cuales deben archivar en la respectiva carpeta teniendo allí los valores encontrados de manera impresa y las firmas correspondientes (Gerente de tienda y cajero).	0.5	Semestral					E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)										CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	128	<p>Bloqueos y desbloques</p> <p>Validar que cada movimiento contenga un soporte de archivo Excel impreso (código, referencia, cantidades, causa).</p> <p>Validar después la información con el sistema.</p> <p>Validar en el documento físico el cierre del mismo y que cuente con el número de contabilización.</p> <p>Validar que se encuentre el acta correspondiente al archivo Excel anteriormente mencionado, donde se verifican firmas de la persona que da el aval (Gerente de Tienda) y firma del responsable (Jefe de bodega/Auxiliar de bodega).</p>	0.5	Semestral				E-R			
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	129	<p>Clasificaciones</p> <p>Validar que cada movimiento contenga un soporte de archivo Excel impreso donde se relaciona (Código, referencia, cantidades) del material que sale al que se va a realizar la clasificación</p> <p>Validar después la información con el sistema.</p> <p>Validar en el documento físico el cierre del mismo y que cuente con el número de contabilización.</p> <p>Validar que se encuentre el acta correspondiente al archivo Excel anteriormente mencionado, donde se verifican firmas de la persona que da el aval (Gerente de la tienda) y firma del responsable (Jefe de bodega/Auxiliar de bodega).</p>	0.5	Semestral				E-R			
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	130	<p>Devoluciones</p> <p>Verificar que el soporte documental se encuentre en físico.</p> <p>Verificar que los materiales y sus cantidades sean los correspondientes a los ingresados en el sistema.</p> <p>Verificar el nombre de la persona que recibe e ingresa, el número con el que queda ingresado el documento (Documentos vs. SAP).</p>	0.5	Semestral					E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	131	Facturas Verifica el código, las cantidades, y si existe plan de contingencia se valida que se efectuó la contabilización correspondiente de los materiales entregados. Verificar que se encuentre la firma del cliente, validando que está conforme con lo recibido.	0.5	Semestral				E-R		
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	132	Inventarios cíclicos Verificar que se cumplan con los inventarios cíclicos teniendo los documentos soportes del inventario cíclico de cada mes (estos deben estar al 100% mensual), dentro de ellos se valida que tengan fecha de realización del inventario, nombre de la persona que lo realiza, hora de inicio, hora final, y que se encuentre diligenciado sin tachones ni enmendaduras y en esfera de una sola tinta.	0.5	Semestral				E-R		
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	133	Orden de recepción: Verificar que el material y las cantidades correspondan con lo ingresado al sistema. Verificar el número con el que se ingresó el movimiento al sistema. Verificar las firmas y sello de recibido.	0.5	Semestral				E-R		
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	134	Reservas Verificar la impresión de los correos los cuales son soportes de dicho movimiento y deben estar en su respectiva carpeta. Verificar que el número de la reserva del documento corresponda al del sistema, (productos de remodelación y/o uso de la tienda).	0.5	Semestral				E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	135	Roturas Validar que cada movimiento contenga un soporte de archivo Excel impreso (Código, referencia, cantidades). Validar después la información con el sistema. Validar en el documento físico el cierre del mismo y que cuente con el número de contabilización. Validar que se encuentre el acta correspondiente al archivo Excel anteriormente mencionado, donde se verifican firmas de la persona que da el aval (Gerente de Tienda) y firma del responsable (Jefe de bodega/Auxiliar de bodega).	0.5	Semestral				E-R		
				Verificación de documentos y validación de movimientos desde la última visita por el área	136	Soporte de auditoría Verificar que los documentos de las anteriores auditorías se encuentren archivados en una carpeta y organizados.	0.5	Semestral				E-R		
				Arqueo de Caja	137	Confrontar valores del cajón monedero, caja menor, base de caja. -Caja general: Validar que los valores físicos coincidan con los del sistema en las diferentes modalidades de pago (efectivo, tarjetas y cheques). -Caja menor: Validar que el dinero efectivo existente corresponda al valor asignado a la tienda, verificando allí recibos, tarjeta, y la diferencia coincida con el efectivo físico. Todos los recibos deben contener su respectivo NIT y firma del gerente de tienda. -Base de caja: Validar que se encuentren siempre \$100.000 como base.	0.5	Semestral				E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS						
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Arqueo de Caja	138	Validar los cheques con el sistema además de que se encuentren diligenciados de la manera correcta y en su totalidad. Validar que los cheques tengan los sellos correspondientes y firma del cliente. Validar que los cheques estén pagos al primer beneficiario: Alfagres S.A. Verificar el número de cheque, valor del cheque y fecha de contabilización corresponda al reporte de cheques posfechados generado en el sistema. Verificar la fecha del cheque se encuentre vigente. Verificar que el cheque tenga el aval (número de autorización) de la central de riesgos.	0.5	Semestral				E-R			
				Diligenciamiento Formato de Arqueo de Caja	139	Imprimir el Reporte Diario de caja para tomar el saldo de caja que se muestra allí, para posteriormente diligenciar el Formato de arqueo de caja	0.5	Semestral				E-R			
				Diligenciamiento Formato de Arqueo de Caja	140	Transcribir los respectivos valores encontrados al Formato de Arqueo de Caja Después del diligenciamiento de la información se verifica si hay diferencias y en caso de que exista se debe diligenciar la casilla donde se justifique esta. Imprimir dos copias y se hace firmar por el cajero y por el analista de auditoría, dejando una copia para que repose en su respectiva carpeta.	0.5	Semestral				E-R			
				Toma de inventario físico	141	Descargar la información del stock que se encuentra en sistema el día de visita.	1.0	Semestral				E-R			
				Toma de inventario físico	142	Generar e imprimir la planilla correspondiente para realizar la toma de inventario físico.	0.5	Semestral				E-R			
				Toma de inventario físico	143	Realizar el conteo físico confrontando las cantidades físicas con las emitidas por el sistema, al finalizar la toma física se registra la firma de la persona encargada del inventario (Jefe de bodega/auxiliar de bodega) con su número de identificación.	28.0	Semestral				E-R	I		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Toma de inventario físico	144	Realizar registró fotográfico de las novedades encontradas (roturas, almacenamiento, organización, empaques, materiales mezclados).	0.5	Semestral				E-R		
				Consolidación	145	Plasmar la información tomada del inventario físico en Excel con el fin de identificar con claridad las diferencias encontradas y así determinar si es el caso un recuento a referencias puntuales.	3.0	Semestral				E-R		
				Consolidación	146	Imprimir 2 copias del consolidado, a fin de dejar una copia del registró/toma del inventario, la otra descansa en la base de datos del área de auditoría la cual se encuentra firmada por el encargado de la bodega.	0.5	Semestral				E-R		
				Roturas	147	Validar que el acta realizada por el Jefe de bodega se encuentre el nombre de la persona que realiza esta y que contenga el número de contabilización del sistema y se procede a firmar.	0.5	Semestral				E-R	I	
				Diligenciamiento Check list	148	Diligenciar lista de chequeo teniendo en cuenta una calificación: 1. Generalidades 2. Recepción del material 3. Almacenamiento 4. Entregas de material 5. Control de inventario 6. Desguaces 7. Consolidación general del inventario 8. Observaciones (si las hay). 9. Firma del jefe de bodega o persona encargada del inventario con # de identificación.	0.5	Semestral				E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)										CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia	
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Diligenciamiento Formato de Inspección y Seguridad Industrial	149	Diligenciar el formato de inspección y seguridad industrial (B: Bueno, R: Regular, M: Malo) junto con observaciones: -INSTALACIONES: Revisar si existen: fisuras, huecos, Baches, pérdida estructural en las instalaciones. -SANEAMIENTO BÁSICO: Revisar el manejo que se da a los residuos sólidos, en el orden y aseo de las áreas de trabajo. -PLAN DE EMERGENCIA: Revisar cómo se encuentra la tienda para afrontar una emergencia -ALMACENAMIENTO: Estándar de almacenamiento. -ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL: Verificación de los EPP's.	0.5	Semestral				E-R			
				Informe al gerente de tienda de los hallazgos encontrados	150	Informar de manera verbal un resumen de las novedades, hallazgos y diferencias encontradas, realizando las recomendaciones correspondientes, bajo los documentos soporte (check list, consolidado)	2.0	Semestral				E-R	I		
				Elaboración de informe de la visita	151	Plasmar las novedades encontradas, las diferencias en cada uno de los stocks y a nivel documental de la tienda, dando a conocer las actividades efectuadas y el stock inicial desglosando allí las diferencias por unidad de medida y sus respectivos costos, mostrando al detalle los más representativos, reportando los hallazgos encontrados en la visita y sus recomendaciones.	8.0	Semestral					E-R		

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Visita Tiendas de Venta Regionales	Elaboración de informe de la visita	152	Enviar informe directamente al gerente de tienda, coordinador de la regional, gerente de la regional, vicepresidencia Retail, director de auditoría y riesgo, coordinador de auditoría.	0.5	Semestral				E-R	I	
				Elaboración de ajustes en sistema	153	Solicitar el acta correspondiente para la realización del ajuste a diferencias encontradas en la toma física, se valida que se encuentre firmada por las personas responsables de la tienda.	0.5	Semestral				E-R	I	
				Elaboración de ajustes en sistema	154	Tomar las diferencias del consolidado general y valorizarlas.	3.0	Semestral				E-R		
				Elaboración de ajustes en sistema	155	Realizar los ajustes en el sistema de las diferencias encontradas.	3.0	Semestral				E-R	I	
				Elaboración de ajustes en sistema	156	Informar por medio de correo electrónico al gerente de tienda y jefe de bodega la realización del movimiento en sistema a fin de que confronten la información con el físico.	0.5	Semestral				E-R		
				Seguimiento de medidas correctivas a los informes enviados	157	Verificar que se haya realizado los planes de acción propuestos en los hallazgos de la visita anterior.	12.0	Semestral				E-R		
				Realizar evaluación de SAGRLAFT	158	Entregar el formato a gerente de tienda con la evaluación de SAGRLAFT para que sea diligenciado en el momento de la visita. Recoger el formato de evaluación de SAGRLAFT al terminar la visita y verificar que se encuentre diligenciado en su totalidad e incluyendo nombre, firma y documento de la persona que la realiza.	0.5	Semestral			I	E-R	I	
				Revisar informe final de los hallazgos encontrados en la visita	159	Revisar informe realizado por los Analistas de auditoría con hallazgos encontrados y recomendaciones.	5.3	Semestral				E-R	A	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Planificación de auditoría	Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	160	Leer documentación asociada con el proceso o subproceso a auditar Procedimientos de isolución Reglamentación/Legislación/Normatividad Documentación externa	3.0	Trimestral				E-R	I	
				Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	161	Leer documentación asociada con el proceso o subproceso a auditar Procedimientos de isolución Reglamentación/Legislación/Normatividad Documentación externa	16.0	Trimestral		E-R	E-R		I	
				Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	162	Elaborar cuestionario de entendimiento del proceso o subproceso a auditar	4.0	Trimestral		S	S	E-R	I	
				Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	163	Elaborar cuestionario de entendimiento del proceso o subproceso a auditar	16.0	Trimestral		E-R	E-R	S	I	
				Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	164	Participar en reuniones con las personas involucradas en el proceso o subproceso a auditar	18.0	Trimestral		E	E	E	E-R	
				Entendimiento del proceso o subproceso a auditar	165	Identificar los riesgos evidenciados en el proceso o subproceso de acuerdo con el entendimiento	4.0	Trimestral		E-R	E-R		E-R	
				Plan de auditoría detallado	166	Elaborar el cronograma de actividades, describiendo en términos generales los aspectos a tener en cuenta para cada una de las pruebas de controles manuales y automáticos a realizar y asignando el responsable de la ejecución	8.0	Trimestral		E	E	I	R-A	
				Plan de auditoría detallado	167	Elaborar el cronograma de actividades, describiendo en términos generales los aspectos a tener en cuenta para cada una de las pruebas de controles manuales y automáticos a realizar y asignando el responsable de la ejecución	16.0	Trimestral		S	S	I	E-R	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS					
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Ejecución de auditoría	Selección de muestras a auditar	168	Identificar la población a auditar y generar las muestras según el nivel de riesgo identificado para pruebas de control.	24.0	Trimestral		S	E-R		A	
				Selección de muestras a auditar	169	Identificar la población a auditar y generar las muestras según el nivel de riesgo identificado para pruebas de control.	12.0	Trimestral		S	S		E-R	
				Soporte a las diferentes áreas relacionadas con la auditoría que se esta ejecutando	170	Asistir a reuniones acordes con las convocatorias realizadas por las áreas de la compañía en auditoría interna.	8.0	Trimestral		E-R	E-R	E-R	I	
				Soporte a las diferentes áreas relacionadas con la auditoría que se esta ejecutando	171	Asistir a reuniones acordes con las convocatorias realizadas por las áreas de la compañía en auditoría interna.	24.0	Trimestral		I	I	I	E-R	
				Soporte al equipo en la resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado	172	Asesorar y resolver dudas acerca del trabajo ejecutado durante las auditorías.	8.0	Trimestral		I	I	I	E-R	
				Resolución de dudas acorde con el trabajo elaborado	173	Aclarar dudas acerca del trabajo ejecutado durante las auditorías.	8.0	Trimestral		E-R	E-R	E-R	S	
				Validación de muestras seleccionadas	174	Definir el procedimiento detallado para realizar la prueba de los controles.	4.0	Trimestral		E-R	E-R	I	S-A	
				Validación de controles del automáticos	175	Definir el procedimiento detallado para realizar la prueba de los controles automáticos.	4.0	Trimestral		E-R			S-A	
				Validación de muestras seleccionadas	176	Realizar aclaración de dudas y segmentación de las muestras realizadas por el equipo de trabajo.	8.0	Trimestral		E	E		E-R	
				Validación de muestras seleccionadas	177	Realizar visita en sitio para hacer trazabilidad al proceso auditado y a las muestras seleccionadas y dejar evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.	130.0	Trimestral		S	S	E-R	I	
Validación de muestras seleccionadas	178	Realizar visita en sitio para hacer trazabilidad al proceso auditado y a las muestras seleccionadas y dejar evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.	160.0	Trimestral		S	E-R	S	I					
Validación de muestras seleccionadas	179	Realizar visita en sitio para hacer trazabilidad al proceso auditado y a las muestras seleccionadas y dejar evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.	50.0	Trimestral		E-R	S	S	I					

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS							
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia		
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Ejecución de auditoría	Validación de muestras seleccionadas	180	Realizar visita en sitio para hacer trazabilidad al proceso auditado y a las muestras seleccionadas y dejar evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.	96.0	Trimestral		S	S	S	E-R			
				Validación de accesos	181	Complementar las transacciones críticas a validar, teniendo en cuenta las identificadas en el entendimiento y los movimientos en el sistema.	4.0	Trimestral		E-R			I			
				Validación de accesos	182	Validar accesos de las transacciones críticas del proceso o subproceso a auditar 1. Identificar los usuarios que tienen acceso a las transacciones críticas por cada compañía 2. Con lo anterior cruzar la información del personal activo y retirado 3. Confirmar con los responsables del proceso o subproceso, quienes son autorizados y quienes no requieren el acceso 4. Consolidar reporte de resultados	176.0	Trimestral		E-R			I			
				Validación de controles del automáticos	183	Validar controles automáticos, dejando evidencia del trabajo realizado y de los hallazgos encontrados.	32.0	Trimestral		E-R			I			
			Finalización de auditoría	Presentación de hallazgos	184	Participar en reunión con la gerencia o vicepresidencia a cargo del proceso auditado.	4.0	Mensual		E	E	E	E-R			
				Elaboración del informe	185	Elaborar la matriz de riesgos de la auditoría	12.0	Trimestral			E-R		S-A			
				Presentación al Comité de auditoría	186	Elaborar presentación final de la auditoría realizada	2.0	Trimestral		S	S	S	E-R			
				Elaboración del informe	187	Consolidar hallazgos identificados en cada proceso o subproceso auditado (Sacar hallazgos encontrados, realizar anexos soporte si aplica).	12.0	Trimestral		E-R	E-R	E-R	I			
				Presentación al Comité de auditoría	188	Participar en la reunión donde se presenta el informe de la auditoría realizada al comité de auditoría	4.0	Trimestral		I	I	I	E-R			
				Elaboración del informe	189	Realizar la revisión de los hallazgos identificados por el equipo de trabajo e inclusión de los hallazgos identificados por la dirección de auditoría	24.0	Mensual		S	S	S	E-R			
				Presentación al Comité de auditoría	190	Elaborar acta del comité de auditoría	2.0	Trimestral						E-R	A	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS																																																								
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia																																																			
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Auditoría interna	Post auditoría	Seguimiento a planes de acción auditoría	191	Hacer seguimiento a los planes de acción propuestos por el dueño del proceso o subproceso en el informe de auditoría	8.0	Mensual		I	I	I	E-R																																																				
				Seguimiento a planes de acción auditoría	192	Hacer seguimiento a los planes de acción propuestos por el dueño del proceso o subproceso en el informe de auditoría	4.0	Trimestral		E	E		R																																																				
				Participación en equipos de trabajo para implementar plan de acción	193	Asistir a reuniones del equipo de trabajo	2.0	Semanal		E	E		E-R																																																				
				Seguimiento a planes de acción auditoría	194	Verificar implementación del plan según las fechas acordadas	4.0	Trimestral		E	E		R-S																																																				
				Seguimiento a planes de acción auditoría	195	Verificar implementación del plan según las fechas acordadas	8.0	Mensual		S	S		E-R																																																				
				Participación en equipos de trabajo para implementar plan de acción	196	Participar en la implementación de las actividades requeridas para el plan de acción	8.0	Mensual					E-R																																																				
		Riesgos	Capacitación en el modelo de riesgo		Planeación y ejecución de capacitaciones		197	Programar y realizar capacitaciones con gerencias, direcciones, jefaturas y coordinaciones sobre el modelo de gestión de riesgos corporativos de la compañía.	13.0	Semestral			E-R		I																																																		
																	Elaboración de matrices y mapas de riesgo		Identificación de matrices por cada proceso de la compañía	198	Participar en reunión con los gerentes de cada proceso para la socialización del plan de trabajo y del modelo del matriz de riesgo.	6.5	Semestral			E-R		I																																					
																															Identificación de matrices por cada proceso de la compañía	199	Identificar los riesgos del proceso con el equipo de trabajo.	12.0	Semestral			E-R		I																									
																																											Identificación de matrices por cada proceso de la compañía	200	Identificar y valorar los controles del proceso.	6.0	Semestral			E-R		I													
																																																							Identificación de matrices por cada proceso de la compañía	201	Valorar los riesgos del proceso con el equipo de trabajo.	4.0	Semestral			E-R		I	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS							
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia		
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Riesgos	Matriz de ambiente de control	Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía	203	Elaborar cuestionario de ambiente de control interno	8.0	Anual			E-R		S-A			
				Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía	204	Participar en reuniones con las diferentes gerencias de la compañía para identificación del ambiente de control en general	8.0	Anual			S-I		E-R			
				Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía	205	Consolidar resultados de los cuestionarios resueltos por gerencias y direcciones	40.0	Anual			E-R		I			
				Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía	206	Diseñar matriz de ambiente de control	12.0	Anual			E-R		I			
				Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía	207	Elaborar informe de resultados del control interno de la compañía	6.0	Anual			E-R		I-S			
				Diagnóstico del ambiente de control interno de la compañía	208	Definir el plan de acción con las vicepresidencias o gerencias por cada elemento del ambiente de control	4.0	Anual			E-R		I			
				Elaboración de la matriz de ambiente de control	209	Realizar revisión de la matriz de ambiente de control, producto de las reuniones realizadas con los diferentes gerentes	16.0	Trimestral					E-R	I		
			SAGRLAFT	Actualización de las matrices de riesgo de SAGRLAFT	210	Participar en reunión con el auditor de riesgos para actualizar riesgos acorde con los temas identificados en el día a día.	2.0	Mensual					E		E-R	
				Actualización de las matrices de riesgo de SAGRLAFT	211	Actualizar matriz de riesgos de LAFT para Alfagres.	8.0	Anual					E-R		I	
				Diseño y comunicación de temas de LAFT	212	Diseñar y comunicar VOCA en materias de LAFT para líderes de proceso.	2.0	Anual					E-R			
				Diseño y comunicación de temas de LAFT	213	Diseñar y enviar tips informativos sobre políticas y aspectos relevantes sobre el SAGRLAFT.	2.0	Mensual					E-R			
				Capacitación LAFT	214	Planificar curso virtual de capacitación sobre el SAGRLAFT.	2.0	Semestral					E-R		S	
				Capacitación LAFT	215	Capacitar presencialmente a los funcionarios de las plantas en las políticas y generalidades del SAGRLAFT.	4.0	Anual					E-R			
				Informe	216	Elaborar informe semestral del SAGRLAFT.	6.0	Semestral					E-R		A	
				Reporte mensual UIAF	217	Reportar a través de la plataforma SIREL la información de ROS, ROI, y Transacciones en efectivo para las sociedades en Alfagres y Alfacer.	1.0	Mensual					E-R			

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS							
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia		
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Riesgos	SAGRLAFT	Seguimiento transacciones en efectivo Alfagres	218	Realizar seguimiento de las transacciones en efectivo de Alfagres, en el sistema.	4.0	Mensual	E-R		S		I			
				Seguimiento transacciones en efectivo Alfagres	219	Realizar seguimiento de las transacciones en efectivo de Alfagres.	1.0	Mensual			E-R		I			
				Seguimiento a factores de riesgo de LAFT	220	Realizar seguimiento a los factores de riesgo de LAFT.	8.0	Trimestral			E-R		I			
			Seguimiento de riesgos estratégicos	Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos	221	Programar las reuniones con vicepresidencia para seguimiento a los planes de acción de riesgos estratégicos	0.8	Trimestral			E-R			I		
				Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos	222	Realizar seguimiento a los planes de acción de cada uno de los riesgos identificados	6.0	Trimestral			E-R			I-S		
				Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos	223	Realizar seguimiento a los planes de acción de cada uno de los riesgos identificados	8.0	Trimestral			S-I			E-R		
				Actualización del informe	224	Actualizar el informe acorde con el modelo status informado por los vicepresidentes.	1.0	Trimestral						E-R		
				Actualización de matrices de riesgo	225	Participar en reuniones con los gerentes para actualizar los riesgos existentes y los planes de acción sugeridos.	8.0	Trimestral			E-R			E		
			Seguimiento de riesgos por proceso	Seguimiento a planes de acción de riesgos operativos	226	Hacer seguimiento a los planes de acción propuestos por el dueño del proceso o subproceso.	3.0	Trimestral			E-R					
				Seguimiento a planes de acción de riesgos operativos	227	Verificar implementación del plan según las fechas acordadas.	3.0	Trimestral			E-R				I	
			SIPLAFT	Elaboración de matriz de riesgos Pisotrans	228	Elaboración de matriz de riesgos de LAFT para Pisotrans.	4.0	Anual			E-R				I-A	
				Seguimiento a la implementación de los planes de acción de SIPLAFT	229	Realizar seguimiento a los planes de acción de los riesgos de SIPLAFT para Pisotrans.	2.0	Semestral			E-R				I	

MATRIZ RIASE (ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES)									CARGOS								
Macro Proceso	Proceso	Subprocesos	Procedimiento Asociado	Actividades	N°	Tareas	Tiempo (Horas)	Frecuencia	Analista de auditoría	Auditor TI	Auditor Financiero y Riesgos	Coordinador de Auditoría	Director de Auditoría y Riesgos	Vicepresidencia			
Gestión Arquitectura del negocio	Auditoría interna y riesgos	Riesgos	SAGRLAFT	Seguimiento transacciones en efectivo Alfagres	218	Realizar seguimiento de las transacciones en efectivo de Alfagres, en el sistema.	4.0	Mensual	E-R		S		I				
				Seguimiento transacciones en efectivo Alfagres	219	Realizar seguimiento de las transacciones en efectivo de Alfagres.	1.0	Mensual			E-R		I				
				Seguimiento a factores de riesgo de LAFT	220	Realizar seguimiento a los factores de riesgo de LAFT.	8.0	Trimestral			E-R		I				
			Seguimiento de riesgos estratégicos	Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos	221	Programar las reuniones con vicepresidencia para seguimiento a los planes de acción de riesgos estratégicos	0.8	Trimestral					E-R		I		
				Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos	222	Realizar seguimiento a los planes de acción de cada uno de los riesgos identificados	6.0	Trimestral					E-R		I-S		
				Reunión con los vicepresidentes responsables de los riesgos estratégicos	223	Realizar seguimiento a los planes de acción de cada uno de los riesgos identificados	8.0	Trimestral					S-I		E-R		
				Actualización del informe	224	Actualizar el informe acorde con el modelo status informado por los vicepresidentes.	1.0	Trimestral							E-R		
			Seguimiento de riesgos por proceso	Actualización de matrices de riesgo	225	Participar en reuniones con los gerentes para actualizar los riesgos existentes y los planes de acción sugeridos.	8.0	Trimestral						E-R		E	
				Seguimiento a planes de acción de riesgos operativos	226	Hacer seguimiento a los planes de acción propuestos por el dueño del proceso o subproceso.	3.0	Trimestral						E-R			
				Seguimiento a planes de acción de riesgos operativos	227	Verificar implementación del plan según las fechas acordadas.	3.0	Trimestral						E-R		I	
			SIPLAFT	Elaboración de matriz de riesgos Pisotrans	228	Elaboración de matriz de riesgos de LAFT para Pisotrans.	4.0	Anual						E-R		I-A	
				Seguimiento a la implementación de los planes de acción de SIPLAFT	229	Realizar seguimiento a los planes de acción de los riesgos de SIPLAFT para Pisotrans.	2.0	Semestral						E-R		I	
			Soporte a las diferentes áreas relacionadas con riesgos	Reuniones con las diferentes áreas	230	Asistir a reuniones acordes con las convocatorias realizadas por las áreas de la compañía en gestión de riesgos	8.0	Mensual						E		E	R