



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE ASEGURAMIENTO PARA EL PROCESO DE INVERSIONES INMOBILIARIAS EN UNA EMPRESA DE SEGUROS SUPERVISADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS (SBS)

Janice Hende-Cisneros

Piura, octubre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Contabilidad y Auditoría

Hende, J. (2018). *Elaboración de una matriz de aseguramiento para el proceso de inversiones inmobiliarias en una empresa de seguros supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Contabilidad y Auditoría. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



**Elaboración de una matriz de aseguramiento para el
proceso de inversiones inmobiliarias en una empresa
de seguros supervisada por la Superintendencia de
Banca y Seguros (SBS)**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público**

Janice Esther Hende Cisneros

Revisor: Dra. Maria Cecilia Venegas Morales

Piura, octubre 2018

Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Elaboración de una matriz de aseguramiento para el proceso de inversiones inmobiliarias en una empresa de seguros supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)**” presentado por el Bach. **Srta. Janice Esther Hende Cisneros**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Contador Público, fue aprobada por el revisor, **Dra. Cecilia Venegas de Ruiz** y defendida el de de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Revisor

Resumen

El presente trabajo se concentra en la elaboración de una matriz de aseguramiento del proceso de inversiones inmobiliarias en una empresa de seguros supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros con el objetivo de identificar los principales riesgos asociados al proceso y probar los controles que mitigan dichos riesgos.

El texto del trabajo está dividido en cuatro capítulos. El primero corresponde a la descripción general de la Compañía, el segundo capítulo presenta la metodología de auditoría interna utilizada en la compañía y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría interna. En el tercer capítulo se describe el proceso de inversiones inmobiliarias en el Perú y en las empresas de seguros; asimismo, se describen las normas aplicables al proceso según lo indicado por la SBS y en el cuarto capítulo se muestra el planeamiento de la auditoría realizada y la comunicación de los resultados.

Como conclusión, la auditoría realizada demuestra que el sistema de control del proceso no es adecuado, generando observaciones críticas que denotan una debilidad de control material en el sistema de control. Los Gerentes responsables de las áreas deben tomar acción e implementar un proceso de mejora de sus controles.

Lista de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Información general	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Actividad económica.....	3
1.1.2. Misión y visión	4
1.1.3. Organización	4
1.2. Descripción de la experiencia profesional	5
1.2.1. Funciones principales.....	5
Capítulo 2 Descripción de la metodología de auditoría interna	7
2.1. Planeamiento del trabajo (Normas 2200, 2201, 2210, 2220, 2230, 2240).....	8
2.1.1. Entendimiento del proceso (Norma 2310).....	8
2.1.2. Identificación de riesgos y de controles (Norma 2120. A2)	8
2.2. Trabajo de campo (Norma 2300, 2310, 2320)	8
2.2.1. Ejecución de Prueba (Normal 2130).....	9
2.2.2. Análisis de resultados (Norma 2320).....	9
2.3. Comunicación de resultados (Normal 2400, 2410, 2420, 2421, 2440).....	9
Capítulo 3 Inversiones inmobiliarias: Empresas de seguros	11
3.1. Roles del sector inmobiliario	11
3.2. Marco teórico del sector inmobiliario en el Perú y auditoría del proceso	11

3.3. Marco teórico de inversiones inmobiliarias en empresas de seguros:	12
3.4. Clasificación y valorización de las inversiones en empresas de seguros	13
3.5. Descripción del proceso de gestión y control de las Inversiones Inmobiliarias en la Compañía	14
Capítulo 4 Auditoría al proceso de administración inmobiliaria	17
4.1. Planeamiento.....	17
4.1.1. Objetivo	17
4.1.2. Procesos revisados	18
4.1.3. Identificación de riesgos y controles	18
4.2. Trabajo de campo.....	18
4.2.1. Ejecución de pruebas	18
4.2.2. Análisis de resultados	19
4.3. Comunicación de resultados	20
Conclusiones	21
Referencias bibliográficas.....	23
Anexos	25
Anexo 1. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.....	27
Anexo 2. Matriz de aseguramiento del proceso de administración inmobiliaria.....	28
Anexo 3. Observaciones y recomendaciones	29

Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama alta gerencia.	4
Figura 2.	Calificación del riesgo residual – Fuente: Manual de Auditoría Interna	9
Figura 3.	Calificación final.....	10
Figura 4.	Esquema de proceso.....	14
Figura 5.	Clasificación de inmuebles según el uso. Expresado en MM US\$.....	15
Figura 6.	Clasificación de inmuebles alquilados. Expresado en MM US\$.	15
Figura 7.	Riesgos identificados.	18
Figura 8.	Resumen de la efectividad del control.	20

Introducción

El presente trabajo está basado en la experiencia laboral obtenida en el área de auditoría interna de una empresa de seguros, dedicada a la contratación y administración de operaciones de seguros y reaseguros de riesgos generales y de vida, así como la realización de inversiones financieras, inmobiliarias y de actividades conexas, supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Se tratará el tema de la elaboración de una matriz de aseguramiento para la auditoría del proceso de inversiones inmobiliarias en una empresa de seguros, basándose en la metodología utilizada por la Compañía para la elaboración de la auditoría y las normativas aplicadas en el proceso de Inversiones Inmobiliarias.

Se tomó la decisión de tratar el tema mencionado en el párrafo anterior porque las inversiones inmobiliarias en la empresa representan una utilidad neta de 9,245 millones de dólares y tienen riesgos inherentes asociados a la administración inmobiliaria altos.

Por razones de confidencialidad, el presente trabajo no incluye el nombre de la Compañía para la elaboración del tema a tratar y se abarcará desde un punto de vista metodológico y cualitativo.

Capítulo 1

Información general

1.1. Descripción de la empresa¹

La Compañía se constituyó en Perú en el año 1896. Es controlada por el Grupo Breca, uno de los principales grupos económicos del país, con negocios en diversos sectores económicos, como banca, minería, inmobiliario, explosivos, pesca, salud, entre otros. El domicilio legal de la Compañía es Av. Paseo de la República Nro. 3505, San Isidro, Lima.

1.1.1. Actividad económica

La actividad económica principal de la Compañía comprende la contratación y administración de operaciones de seguros y reaseguros de riesgos generales y de vida, así como la realización de inversiones financieras, inmobiliarias y de actividades conexas, dentro de los alcances de la Ley N°26702 - Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante “la SBS”), y sus modificatorias, y/o de acuerdo con las disposiciones emitidas por la SBS.

¹ Informe de clasificación de riesgos – Apoyo y Asociados – marzo 2018 / Informe de Auditoría Externa – EY – diciembre 2017.

1.1.2. Misión y visión

Misión: Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud.

Visión: Trabajar por un mundo con menos preocupaciones.

1.1.3. Organización

La compañía está dividida en doce divisiones; la división en la cual desempeño mi actividad profesional es la Unidad de Auditoría Interna.

En concordancia con lo establecido por la SBS en la Resolución SBS N° 11699-2008, norma en virtud de la cual se emitió el “Reglamento de Auditoría Interna” y sus modificatorias, la unidad de auditoría interna tiene como objetivo brindar servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consultoría para agregar valor y mejorar las operaciones. De esta manera, la actividad de auditoría interna ayuda a la Compañía brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Asimismo, la Unidad de Auditoría Interna revisa la existencia y cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos internamente para los procesos críticos bajo su evaluación. El rol de la Unidad de Auditoría Interna debe contemplar el objetivo de contribuir y agregar valor a la empresa mediante la minimización de riesgos de pérdida debido a deficiencias de control y cumplimiento.

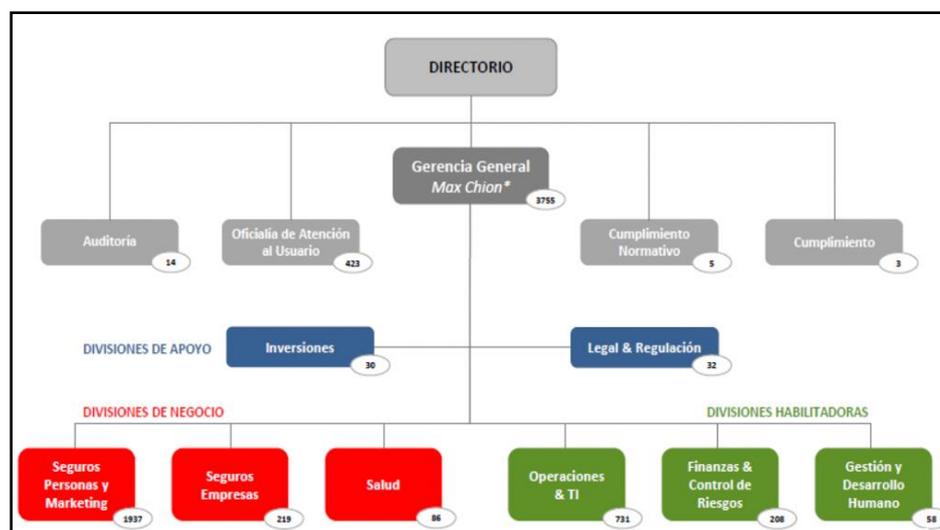


Figura 1. Organigrama alta gerencia.
Fuente: Elaboración propia.

1.2. Descripción de la experiencia profesional

Actualmente, el cargo que ocupo es el de Auditora Senior, cuya finalidad es contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna y las funciones y responsabilidades asignadas por los Sub Gerentes de Auditoría Interna.

1.2.1. Funciones principales

Ejecutar el plan de trabajo anual basado en riesgos, supervisado y aprobado por SBS (Seguros) y el plan de trabajo anual supervisado por SUSALUD (EPS), realizando relevamiento de los procesos e identificando riesgos existentes de los principales procesos del negocio. Elaboración de matrices de riesgos y controles en base a la metodología COSO² de los procesos auditados y basándome en las normas del Instituto de Auditores Internos del Perú. Redacción de informes de auditoría interna. Seguimiento de la implementación de las medidas correctivas adoptadas por las áreas como resultado de las actividades de control. Asimismo, elaboración y seguimiento del Programa de aseguramiento y control de calidad de las evaluaciones internas del área de Auditoría según los lineamientos del Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI).

² Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.

Capítulo 2

Descripción de la metodología de auditoría interna

El control interno de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales, pues nos permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables. El control interno se sustenta en la independencia entre las unidades operativas, en el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un control interno y la fijación de responsabilidades. Sólo así podrá tener éxito. En consecuencia, podríamos decir que el control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia y asegura la efectividad y, sobre todo, previene que se violen las normas y los principios contables (Ruffner, J. G. R. 2004).

En un artículo publicado por la revista RealState Market y Lifestyle de México, indica que, para elaborar una auditoría, el auditor interno deberá tener conocimiento de la estrategia del negocio. Este análisis, en forma conjunta con una evaluación de los procesos establecidos por la gerencia para el logro y materialización de las metas, deberá transformarse en un plan de auditoría. La función de auditoría debe perfilar sus planes hacia donde la alta gerencia se dirige. Se debe elaborar un programa de trabajo que cuente con la verificación de los controles que mitigan los riesgos más importantes de la compañía.

La metodología utilizada en la división de auditoría interna de la compañía se basa en el marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna. Este marco incluye, entre otros ítems, las “normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna” (ver anexo 1: Descripción de las normas). A continuación, se explican las fases más importantes:

2.1. Planeamiento del trabajo (Normas 2200, 2201, 2210, 2220, 2230, 2240)

Se determinan los objetivos, los riesgos, el alcance de cada trabajo, los criterios, metodología a aplicarse y los recursos necesarios para cubrir las actividades más importantes de la evaluación a efectuarse.

2.1.1. Entendimiento del proceso (Norma 2310)

Se realizan reuniones con el personal clave y con las áreas que gestionan los riesgos asociados a dicho proceso. Las reuniones están orientadas a relevar la información sobre las actividades del proceso, el personal participante, las herramientas o sistemas que se utilizan, la regulación vigente y las políticas internas aplicables.

2.1.2. Identificación de riesgos y de controles (Norma 2120. A2)

Durante el entendimiento se identifican los riesgos, los factores que pueden originarlos y las actividades de control relevantes. Posteriormente, se analiza y asigna el nivel del riesgo inherente (Extremo, Alto, Medio y Bajo). La calificación inherente se otorga antes de probar si los controles son efectivos o no.

Una vez finalizada la fase de entendimiento, se relabora la matriz de riesgos y controles o matriz de aseguramiento del proceso auditado.

2.2. Trabajo de campo (Norma 2300, 2310, 2320)

Las actividades a ejecutar comprenden la aplicación de las pruebas, indagaciones, inspecciones físicas, verificación documentaria, revisión de reportes, etc., a fin de analizar y obtener las evidencias necesarias y suficientes para la elaboración de las recomendaciones, tomando en cuenta los hallazgos detectados que consisten principalmente en discrepancias con respecto a lo establecido por las regulaciones, políticas y procedimientos vigentes.

2.2.1. Ejecución de Prueba (Normal 2130)

Se evalúan los controles identificados y se documenta la evidencia que sustenta dicha evaluación y el resultado del trabajo. Los resultados de la evaluación son: “Efectivo”, “Efectivo con Oportunidad”, “No efectivo” y “A Implementar” (esta última categoría corresponde al caso en el que no exista un control).

2.2.2. Análisis de resultados (Norma 2320)

Calificación del riesgo residual

Una vez calificados los riesgos inherentes, así como evaluadas las actividades de control asociadas a estos, se define el riesgo residual relacionado a cada riesgo evaluado. A continuación, se muestra el esquema de calificación:

Calificación para el análisis (RI)	Efectividad del control (RR)	Tipo de hallazgo	Desde	Hasta	Grado de criticidad	
Extremo	A implementar	Alto	6.76	a	9.00	5
Alto						
Extremo	No efectivo	Alto	4.51	a	6.75	4
Alto						
Extremo	Con oportunidad	Medio	2.26	a	4.50	3
Alto						
Medio	A implementar	Medio	0.91	a	2.25	2
	No efectivo					
	Con oportunidad					
Bajo	No efectivo	Bajo	0.91	a	2.25	2
	A implementar					
Bajo	Con oportunidad	Bajo	0.91	a	2.25	1
Extremo	Efectivo	Bajo	0.00	a	0.90	0
Alto						
Medio						
Bajo						

Figura 2. Calificación del riesgo residual.

Fuente: Manual de Auditoría Interna

2.3. Comunicación de resultados (Normal 2400, 2410, 2420, 2421, 2440)

El proceso de comunicación con el área auditada se realiza: (i) durante el transcurso de la revisión, (ii) a través de una presentación de los hallazgos y el envío de los mismos en un informe formal preliminar y (iii) a través de un informe final.

La opinión del resultado final de la auditoría será emitida de acuerdo con la calificación asignada al Riesgo, como sigue:

Opinión sobre el control interno del proceso		
Calificación	Descripción	Opinión de informe
Riesgo Alto (> 4.5 puntos)	El sistema de control del proceso no es adecuado. Se ha generado una observación u observaciones críticas que por sí sola o en conjunto denotan una debilidad de control material en el sistema de control. El(Los) Gerente(s) responsable(s) del (de las) área(s) debe(n) de tomar acción y dar una inmediata solución implementando un proceso de mejora general de sus controles.	En nuestra opinión el proceso presenta un nivel de riesgo residual Alto. Los controles evaluados no son satisfactorios, al haberse identificado hallazgos de nivel alto.
Riesgo Medio (De 2.25 puntos a 4.5 Puntos)	El sistema de control del proceso está sujeto a mejora. Se han generado observaciones, algunas de ellas críticas. El (Los) Gerente(s) responsable(s) del (de las) área(s) debe(n) de tomar acción e implementar un proceso de mejora de sus controles.	En nuestra opinión el proceso presenta un nivel de riesgo residual Medio. Los controles internos evaluados requieren mejorar, al haberse identificado hallazgos de nivel alto y hallazgos de nivel medio.
Riesgo Bajo (< a 2.25 puntos)	El sistema de control del proceso es satisfactorio. No se han generado observaciones o se han generado observaciones de carácter no crítico. El (Los) Gerente (s) responsable (s) del (de las) área(s) debe(n) de tomar acción para asegurar que los estándares continúen manteniéndose.	En nuestra opinión el proceso presenta un nivel de riesgo residual Bajo. Los controles internos evaluados son razonablemente efectivos.

Figura 3. Calificación final.

Fuente: Manual de auditoría interna

Capítulo 3

Inversiones inmobiliarias: Empresas de seguros

3.1. Roles del sector inmobiliario³

Dentro del sector inmobiliario, los principales roles que juegan los distintos actores de la industria inmobiliaria son el de inversionista y el de propietario final de los activos inmobiliarios. El rol del inversionista se refiere a la acción de incorporar capital a un proyecto inmobiliario con el objeto de percibir una renta futura. El rol de propietario de los activos inmobiliarios generalmente supone permanecer en la propiedad de ellos, independientemente del objetivo y de si se accedió a la propiedad como inversionista o a través de otra forma de adquisición.

3.2. Marco teórico del sector inmobiliario en el Perú y auditoría del proceso

El mercado de alquileres de Oficinas en Lima Metropolitana se ha venido desarrollando con mucho ímpetu durante los últimos años. Este desarrollo ha sido consecuencia del crecimiento económico que ha tenido el país desde el 2009, es así como se ha generado un crecimiento de las empresas locales, la cual sumada a la llegada de inversores y empresas extranjeras; han generado una demanda cuantitativa y cualitativa de espacios, que permitan el desarrollo de sus actividades de manera óptima y bajo estándares internacionales (Aliaga, 2015).

³ Oportunidades.deloitte.cl/marketing/Real_State-Presentacion_Deloitte.ppt

En el año 2016 el Diario Gestión publicó un artículo, con base en un informe elaborado por la consultora Urbecorp, donde se analizaban los motivos para la alta vacancia y la poca demanda de oficinas prime⁴ en Lima. Uno de los motivos era la alta volatilidad en los precios de las oficinas prime ocasionando que los clientes de oficinas categoría B⁵ empiecen a migrar a mejores opciones. Otro motivo era que el CapRate de las oficinas prime empezó a bajar; entendiéndose por CapRate⁶ a la tasa de capitalización que sirve para determinar el valor de un inmueble en función a los flujos anuales que este genere. Asimismo, el CapRate es directamente proporcional al riesgo e inversamente proporcional a la inversión. Es decir, un CapRate bajo implica un riesgo menor pero una mayor inversión.

Actualmente, la consultora Binswanger Perú indicó que, el menor precio de alquiler de las oficinas prime ha sostenido la demanda de estos inmuebles durante el 2017, permitiendo que crezca 10% respecto al 2016.

3.3. Marco teórico de inversiones inmobiliarias en empresas de seguros:

Con la Resolución SBS No 0831-1998, quedó establecido que las empresas de seguros podían adquirir bienes inmuebles, siempre que los bienes sean necesarios para el desarrollo de sus operaciones y sean de rápida realización en dinero. Con la Resolución SBS No 1041-2016 y sus modificatorias, se aprobó el reglamento de las inversiones elegibles de las empresas de seguros y el reglamento de clasificación y valorización de las inversiones de las empresas de seguros en donde se define a los inmuebles con fines comerciales como aquellos inmuebles que se destinan para la obtención de rentas, plusvalías o ambas, fuera del ámbito habitacional. Dichas inversiones, para que comprendan la inversión directa en terrenos e inmuebles terminados, deben cumplir con los requisitos expuestos en el capítulo IV, subcapítulo II, artículo 25°, inciso g) de la resolución antes mencionada⁷.

⁴ Se conoce como oficinas prime a aquellas que cuentan con tecnología, modernidad y están ubicadas en zonas exclusivas de Lima.

⁵ Oficinas categoría B, son aquellas que no cuentan con tecnología, alta modernidad o una ubicación exclusiva

⁶ Revista Spatium.

⁷ Según la resolución, los inmuebles comprenden la inversión directa en terrenos e inmuebles terminados, que cumplan con los siguientes requisitos:

- Estar situados en el territorio peruano.
- El derecho de propiedad a favor de la empresa debe encontrarse inscrito en el Registro de Propiedad Inmueble o en el Registro Predial, según corresponda.

3.4. Clasificación y valorización de las inversiones en empresas de seguros

Los inmuebles son clasificados de acuerdo con el uso predominante de cada propiedad. Dependiendo de ello, pueden ser incluidos en el rubro de inversiones (rubro 17) o en el rubro de inmuebles, muebles y equipos (rubro 18). Las propiedades de inversión o inversiones inmobiliarias generan flujos de efectivo que son, en gran medida independientes de los procedentes de otros activos poseídos por la entidad, según lo indicado en el marco conceptual de la SBS.

Las propiedades de inversión se medirán inicialmente al valor razonable, que corresponderá al precio de transacción. Para la medición posterior las empresas elegirán entre el modelo del costo o del valor razonable.

Modelo del costo

Se aplican los requisitos establecidos en la NIC 16 “Inmuebles, maquinarias y equipo” y se registra por su costo menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro en el valor (valor en libros versus valor recuperable o de venta). Para efectos de revelar el valor razonable, se considera el valor comercial determinado en una tasación por un perito valuador inscrito en el Registro de Peritos Valuadores (REPEV) de la SBS.

Todo lo expuesto en líneas anteriores es según lo indicado en la Resolución SBS No 7034-2012 y sus modificatorias, así como en la NIC 40 “Propiedades de inversión”.

Modelo del valor razonable

Para valorizar las inversiones en inmuebles que generen rentas o flujos periódicos se deberá utilizar la metodología de flujos de caja descontados. En el caso de las que no generan renta, se deberá utilizar el valor comercial determinado mediante tasación, según lo indicado en la Resolución SBS No 7034-2012 y sus modificatorias. En cualquiera de los casos antes explicados, la empresa deberá contar con la autorización de la SBS.

-
- Encontrarse libre de cargas y gravámenes.
 - Estar asegurados contra todo riesgo de incendio y líneas aliadas, incluyendo el riesgo de terremoto, por un importe no inferior a su valor comercial fijado en su última tasación, excluyendo el valor de su terreno.
 - Contar con tasaciones realizadas por un perito valuador inscrito en el Registro de Peritos Valuadores (REPEV) que lleva la Superintendencia.
 - Encontrarse inscritos como inmuebles urbanos.

Según un estudio realizado por Vicente-Lama et al.(2013) el elegir la medición posterior bajo el método del valor razonable presenta algunas ventajas, pues en periodos donde las inversiones inmobiliarias están en aumento, las revalorizaciones pueden ser atractivas, ya que se incrementan los resultados y el patrimonio neto; es por esta razón que la SBS debe dar la autorización de medir las inversiones Inmobiliarias bajo el método del valor razonable, pues existen compañías que utilizan este método en escenarios donde el mercado está en crecimiento y sobre valorizan sus inversiones mostrando un valor que en el largo plazo no es el real, según lo comentado por el Gerente de Administración Inmobiliaria de la Compañía.

3.5. Descripción del proceso de gestión y control de las Inversiones Inmobiliarias en la Compañía

El objetivo principal de tener inversiones inmobiliarias en las empresas de seguros es generar renta y funcionar como respaldo económico en caso de necesitar liquidez de forma rápida. Actualmente, el proceso de inversiones inmobiliarias le proporciona a la Compañía una utilidad neta de 9,245 millones de dólares.

El proceso se encuentra dividido en tres grandes áreas; (1) Inversiones Inmobiliarias que pertenece a la división de Inversiones, (2) Logística y (3) Administración Inmobiliaria, ambas áreas pertenecen a la división de Administración y Control del Riesgo. Cada área es independiente entre sí y tienen diferentes funciones:



Figura 4. Esquema de proceso.
Fuente: Elaboración propia

Al cierre del 2017, la Compañía contaba con 45 inmuebles por un valor comercial de 213 millones de dólares y un valor contable⁸ de 108 millones de dólares.

El 47 % de áreas corresponden a inmuebles alquilados o de uso propio y el 53 % restante se encuentran disponibles o en proyectos (22% disponible y 31% proyectos de inversión).

Descripción	N°	Valor Comercial	Valor Contable	Utilidad / Pérdida
Alquilados	15	143	66	77
Uso Propio	6	17	3	14
Disponible	10	29	12	17
Proyectos Inversiones	14	24	27	-3
Total general	45	\$ 213	\$ 108	\$ 105

Figura 5. Clasificación de inmuebles según el uso. Expresado en MM US\$.
Fuente: Compañía.

En el año 2015, la Compañía contaba con 15% de inmuebles vacíos y al cierre del 2017 cuenta con 22%; esto se explica con lo mencionado en el marco teórico del sector inmobiliario en el Perú, pues al existir volatilidad en los precios de las oficinas prime, las personas que alquilaban oficinas categoría B migraron a mejores opciones. Según lo indicado por el gerente de Administración inmobiliaria los inmuebles disponibles en su mayoría son de categoría B y se encuentran ubicados en zonas poco exclusivas de Lima.

En el 2017 el 33% de los inmuebles son alquilados; estos representan un mayor riesgo en la Compañía porque son los que generan un mayor ingreso. Al cierre al año 2017, los alquileros estaban distribuidos de la siguiente manera:

Descripción	Valor Comercial	Valor Contable	Utilidad / Pérdida	Valor Razonable
Alquiler Clínica	102.82	58.86	43.96	97.61
Lima - Centro	30.6	5.3	25.3	26.8
San Borja	46.12	30.77	15.35	42.12
Surco	26.1	22.79	3.31	28.69
Alquiler Terceros	40.25	6.95	33.3	36.61
Lima - Centro	34.89	5.85	29.05	32.87
Miraflores	1.92	0.11	1.82	1.54
San Borja	3.43	1	2.43	2.2
Total general	\$ 143.07	\$ 65.81	\$ 77.26	\$ 134.22

Figura 6. Clasificación de inmuebles alquilados. Expresado en MM US\$.
Fuente: Compañía

Como ya se mencionó en la figura 4 el área de administración inmobiliaria es la encargada de la gestión de los inmuebles alquilados. Su labor se inicia con la selección del

⁸ El valor contable es el valor del inmueble neto de depreciación y deterioro.

potencial arrendatario, el cual radica en solicitar un listado de requisitos a fin de garantizar y conocer al cliente. Actualmente solo le alquilan los inmuebles a empresas y no a personas naturales por temas de estrategia comercial aprobadas por el directorio de la Compañía.

Normalmente, las empresas que mantienen un contrato de alquiler con la Compañía son empresas conocidas localmente; cuentan con un respaldo financiero y reputacional lo cual brinda seguridad y minimiza el riesgo de incumplimientos de contratos.

En la etapa de la elaboración de los contratos, se le solicita al área Legal que considere las características básicas del inmueble a arrendar. Posteriormente, se realiza la suscripción del contrato entre ambas partes, el cual debe contar con la firma del Contralor General y la Contadora General de la Compañía. Se selecciona el inmueble arrendado en el sistema SAP y se le asigna un número de contrato, iniciándose el proceso de facturación y cobro.

La facturación se inicia en el primer día de cada mes y es enviado dentro de los primeros cinco días a los arrendatarios a fin de realizar el pago del alquiler en la cuenta recaudadora. Por otro lado, el área de inversiones inmobiliarias envía mensualmente el listado de inmuebles que son de propiedad de la Compañía, a fin de que sean reportadas en el anexo correspondiente y enviadas a la SBS.

Capítulo 4

Auditoría al proceso de administración inmobiliaria

Luego de lo explicado en los capítulos anteriores, se tomó la decisión de realizar la auditoría de procesos al área de administración inmobiliaria, porque las inversiones representan una utilidad neta de 9,245 millones de dólares y tienen riesgos inherentes asociados al proceso operativo altos. A continuación, se detalla la metodología utilizada y los resultados de la auditoría

4.1. Planeamiento

Luego de realizar el entendimiento del proceso, e identificar los riesgos y controles se concluyó cuáles son los objetivos principales de la auditoría.

4.1.1. Objetivo

- Verificar y evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos que norman el proceso de administración inmobiliaria.
- Identificar y probar los controles claves.
- Indagar y analizar la documentación de soporte y el cumplimiento de las autorizaciones.
- Verificar la integridad y corrección de la base de datos de los inmuebles.

4.1.2. Procesos revisados

Selección de arrendatarios, suscripción de contratos, cuentas por cobrar de alquiler, facturación, segregación de funciones, gestión de inmuebles, presentación de los anexos al regulador y tasación de inmuebles.

4.1.3. Identificación de riesgos y controles

Se elaboró la matriz de aseguramiento (Ver anexo 2: Matriz de aseguramiento) en la cual se identificaron 15 riesgos y controles, de los cuales 13 tienen una calificación inherente alta y 2, media. Los cuales son mostrados en la Figura 7.

	Riesgos identificados	Calificación Inherente
1	Posibilidad de que el arrendatario seleccionado no cumpla con los requisitos establecidos en procedimiento o que la evaluación del mismo no sea adecuada	Alto
2	Inadecuada custodia de los contratos y documentación de sustento	Alto
3	Documentación insuficiente que respalda la clasificación contable seguida por la Compañía.	Alto
4	Inadecuada presentación Anexos ES-4E a la SBS o que el mismo se realice fuera de plazo	Alto
5	Posibilidad de registro erróneo de datos del arrendamiento en el Sistema de Administración de Contratos	Alto
6	Existencia de contratos no firmado por las partes o sin el V B del área legal	Alto
7	Posibilidad de cambios en las condiciones de los contratos sin la debida autorización	Alto
8	Incumplimiento de la norma de la SBS, la cual contempla que las tasaciones deben realizarse anualmente.	Alto
9	Posibilidad de morosidad en la cuenta por cobrar o de registro de provisión insuficiente en la cartera no recuperable	Alto
10	Ausencia de segregación de funciones	Alto
11	Posibilidad de emisión errónea en la facturación	Alto
12	Posibilidad de existencia de depósitos realizados por el cliente y no aplicados a la cuenta por cobrar	Alto
13	Inadecuado registro en la contabilidad	Alto
14	Ausencia de integridad de la base de datos de inmuebles respecto a registros públicos	Medio
15	Posibilidad de ajustes no realizados a la renta anual	Medio

Figura 7. Riesgos identificados.

Fuente: Matriz de riesgos y controles

4.2. Trabajo de campo

4.2.1. Ejecución de pruebas

- Se solicitó el listado de los inmuebles arrendados y renovados, y se seleccionó una muestra para validar que se cumpla con los requisitos de información establecidos. Se verificó que la información ingresada en el sistema de Administración de Contratos corresponda a la información proporcionada por el

cliente y se haya ingresado la totalidad de campos establecidos en el procedimiento de “Alquiler de Inmueble”.

- Se seleccionó una muestra de contratos a fin de validar que todos cuenten con el V°B° de legal y las firmas correspondientes; asimismo, se realizó el cruce de información entre el físico y los datos ingresados en el sistema.
- Se seleccionó una muestra de inmuebles con alquiler renovable durante el periodo de revisión a fin de validar que se haya realizado el ajuste anual en la renta.
- Se seleccionó una muestra de inmuebles, a fin de validar que se hayan realizado las tasaciones respectivas y que las facturas hayan sido entregadas dentro del plazo de 5 días.
- Se realizó el cruce entre el reporte operativo y el balance de comprobación para verificar que se haya realizado la adecuada provisión de la cartera morosa.
- Se verificó que se cuente con los files y los sustentos indicados en el procedimiento “Custodia de contratos”.
- Se verificó que los anexos reportados a la SBS cuenten con información íntegra y completa.

4.2.2. Análisis de resultados

La calificación (Figura 3) del proceso es de 4.64 (alta), y podemos concluir que el sistema de control del proceso no es adecuado. Se han generado observaciones críticas y no críticas que en conjunto denotan una debilidad de control material en el sistema de control. Los Gerentes responsables de las áreas deben tomar acción e implementar un proceso de mejora de sus controles.

Como se muestra en la Figura 8, en cuanto a la efectividad de los controles, solo 3 de ellos fueron efectivos en su totalidad (20%), 11 fueron no efectivos (73%) y 1 tiene oportunidad de mejora (7%).

Resumen de la efectividad del control		
Efectivo	3	20%
Con Oportunidad	1	7%
No Efectivo	11	73%
A Implementar	0	0%
total	15	100%

Figura 8. Resumen de la efectividad del control.
Fuente: Matriz de riesgos y controles de la Compañía

4.3. Comunicación de resultados

Se elaboraron 10 observaciones y recomendaciones a fin de mejorar los controles y mitigar los riesgos asociados al proceso (Ver anexo 3: Observaciones y recomendaciones). Dentro de los hallazgos identificados se consideran como los más importantes las diferencias entre el anexo reportado a la SBS y la base de datos del área, porque es información enviada al regulador y de presentar diferencias significativas la Compañía está expuesta a multas y sanciones. Asimismo, es considerado un hallazgo importante la existencia de tasaciones de inversiones en inmuebles desactualizadas, puesto que, al igual que el hallazgo anterior también se está incumpliendo con la normativa del regulador.

Conclusiones

- Al realizar la auditoría al área de administración inmobiliaria evidenciamos que el sistema de control del proceso no es adecuado, pues los controles no son lo suficientemente fuertes para mitigar los riesgos asociados al proceso.
- La calificación global del proceso luego de probar los controles es de 4.64, esta calificación es considerada alta según la metodología de calificación de la Unidad de Auditoría Interna.
- De los quince riesgos identificados, 13 tienen una calificación inherente alta, lo que indica que el proceso es riesgoso y debería ser considerado dentro de la evaluación del plan basado en riesgos de la Unidad de Auditoría Interna.
- En cuanto a la efectividad de los controles, se puede concluir que son inefectivos en su mayoría, pues solo tres de ellos fueron efectivos en su totalidad (20%), 11 fueron no efectivos (73%) y 1 tiene oportunidad de mejora (7%).
- Se elaboraron diez observaciones a fin de mejorar los controles y mitigar los riesgos asociados al proceso. De los hallazgos identificados se consideran como los más importantes las diferencias entre el anexo reportado a la SBS y la base de datos del área; y la existencia de tasaciones de inversiones en inmuebles desactualizadas porque es información enviada al regulador y de presentar diferencias significativas la, Compañía está expuesta a multas y sanciones.
- En el caso de la observación de las diferencias entre el anexo reportado a la SBS y la base de datos del área se recomienda que (1) se concilie mensualmente la base de datos de los inmuebles administrados por las áreas de inversiones inmobiliarias y administración inmobiliaria y el anexo que se elabora para ser reportado a la SBS y

que (2) se actualizar el listado de inmuebles en la siguiente presentación del anexo ES-4E.

- En el caso de la observación de la existencia de tasaciones de inversiones en inmuebles desactualizadas se recomienda mantener una política de actualización de tasaciones, fijando fechas límites de obtención de estudios. Es recomendable que la fecha de tasación no sea posterior al cierre anual de cada año.
- Los Gerentes responsables de las áreas deben tomar acción e implementar un proceso de mejora de sus controles, basándose en las recomendaciones (Ver anexo 3: Observaciones y recomendaciones) elaboradas por la Unidad de Auditoría Interna.

Referencias bibliográficas

Aliaga Silva, L. E. Edificio de oficinas San Camilo-Santiago de Surco.

Apoyo & Asociados. *Informe de clasificación de riesgos. Marzo 2018.*

Alta volatilidad en precios de alquiler de oficinas A en Lima por sobreoferta (20 de mayo de 2016). Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/alta-volatilidad-precios-alquiler-oficinas-lima-sobreoferta-121241>

Cómo desarrollar Programas Efectivos de auditoría interna para la industria de los bienes raíces (s.f). Real State Market y Lifestyle. Recuperado de: <https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/industria/12572-como-desarrollar-programas-efectivos-de-auditoria-interna-para-la-industria-de-los-bienes-raices>.

Deloitte, *Industria Inmobiliaria: Visión general y servicios especializados*. Santiago, agosto 2009. Descargado de: oportunidades.deloitte.cl/marketing/Real_State-Presentacion_Deloitte.ppt

Ey *Informe de Auditoria Externa. Diciembre 2017.*

Monteza, R (02 de marzo de 2017). El uso del CAP RATE para análisis de inversiones inmobiliarias. Spatium, revista inmobiliaria corporativa. Recuperado de: <https://revistaspatium.pe/actualidades/cap-rate/>

Ley, N° 26702, *Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la SBS y modificatorias*. (2005).

Ruffner, J. G. R. (2004). El control Interno en las Empresa Privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81-87.

Resolución, N° 0831, Superintendencia de Banca y Seguros. *Adquisición de bienes muebles e inmuebles y aumento de capital de empresas del sistema financiero* (1998).

Resolución, N° 1041, Superintendencia de Banca y Seguros. *Reglamento de Inversiones de las Empresas de Seguros* (2016).

Resolución N° 7034, Superintendencia de Banca y Seguros. *Reglamento de Clasificación y Valorización de las Inversiones de las Empresas de Seguros* (2012).

Resolución N° 11699, Superintendencia de Banca y Seguros. *Reglamento de auditoría interna* (2008).

Rimac Seguros, *Manual de Auditoría Interna*. 2015

Superintendencia de Banca y Seguros, marco *conceptual* (2017)

Vicente-Lama, Marta de; Molina-Sánchez, Horacio & Ramírez-Sobrino, Jesús (2013). Inversiones inmobiliarias: la elección contable valor razonable *versus* coste en los grupos cotizados españoles. *Cuadernos de Contabilidad*, 14 (34), 25-51.

Zurita, M (13 de febrero de 2018). Oficinas prime: ¿el 2018 será el año de su recuperación? El comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/oficinas-prime-2018-sera-recuperacion-noticia-496740>

Anexos

Anexo 1. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Normas sobre atributos
1000 Propósito, autoridad y responsabilidad
1010 Reconocimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas en el estatuto de auditoría interna
1100 Independencia y objetividad
1110 Independencia dentro de la organización
1111 Interacción directa con el consejo
1120 Objetividad individual
1130 Impedimentos a la independencia u objetividad
1200 Actitud y cuidado profesional
1210 Aptitud
1220 Cuidado profesional
1230 Desarrollo profesional continuo
1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad
1310 Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad
1311 Evaluaciones internas
1312 Evaluaciones externas
1320 Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad
1321 Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”
1322 Declaración de incumplimiento
Normas sobre Desempeño
2000 Administración de la Actividad de Auditoría Interna
2010 Planificación
2020 Comunicación y Aprobación
2030 Administración de Recursos
2040 Políticas y Procedimientos
2050 Coordinación
2060 Informe al Consejo de Administración y a la Dirección Superior
2070 Proveedor de Servicios Externos y Responsabilidad de la Organización sobre Auditoría Interna
2100 Naturaleza del Trabajo
2110 Gobierno
2120 Gestión de Riesgos
2130 Control
2200 Planificación del trabajo
2201 Consideraciones sobre planificación
2210 Objetivos del trabajo
2220 Alcance del trabajo
2230 Asignación de recursos para el trabajo
2240 Programa de trabajo
2300 Desempeño del trabajo
2310 Identificación de información
2320 Análisis y evaluación
2330 Registro o Documentación de la Información
2340 Supervisión del trabajo
2400 Comunicación de resultados
2410 Criterios para la comunicación
2420 Calidad de la comunicación
2421 Errores y omisiones
2430 Uso de “Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”
2431 Declaración de incumplimiento de las normas
2440 Difusión de resultados
2450 Opiniones Globales
2500 Seguimiento del progreso
2600 Decisión de aceptación de los riesgos por la dirección
Código de Ética del IIA

Anexo 2. Matriz de aseguramiento del proceso de administración inmobiliaria

R	C	Riesgos	Contratos	ANÁLISIS DEL RIESGO INHERENTE			PRUEBAS DE CONTROL REQUERIDAS				Calificación de la Observación	Criticidad de la Observación	Genera observación	
				Probabilidad del RH	Impacto del RH	Calificación Inherente	Inclusión del riesgo	Efectividad del Control	Riesgo Residual	Calificación de la Observación (riesgo residual)				
R1	C1	Possibilidad de que el arrendatario, seleccionador no cumpla con los requisitos establecidos en procedimiento o que la evaluación del mismo no sea adecuada	El Administrador de Inversiones Inmobiliarias realiza una evaluación previa del posible arrendatario con la finalidad de validar la información brindada y comprobar su capacidad de pago	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R2	C2	Inadecuada custodia de los contratos y documentación de sustento	El expediente de alquiler/inmueble es custodiado por el Administrador de Inversiones Inmobiliarias	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R3	C3	Documentación insuficiente que respalda la clasificación contable seguida por la Compañía.	No se han identificado controles	3. E infrecuente	4. Mayor	Extremo	SI	No Efectivo	90%	8.10	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R4	C4	Inadecuada presentación Anexos ES-4E a la SBS o que el mismo se realice fuera de plazo	El analista contable elabora en forma mensual el Anexo ES-4E "Inversiones en Inmuebles" y lo envía a través del Sistema SUCAVE a la SBS	4. Frecuente	4. Mayor	Extremo	SI	No Efectivo	90%	8.10	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R5	C5	Possibilidad de registro erróneo de datos del arrendamiento en el Sistema de Administración de Contratos	Se ingresa al Sistema de Administración de Contratos y se llena los datos del Cliente de acuerdo a los campos indicados en el procedimiento	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R6	C6	Existencia de contratos no firmados por partes o sin el VB del área legal	El administrador recibe la notificación de aprobación del contrato contra con el VB del Abogado/Gerente de División Legal Y Regularización y la firma del Gerente de División de Contratos y la Comptadora General	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R7	C7	Possibilidad de cambios en las condiciones de los contratos sin la debida autorización	Cualquier cambio a las condiciones del contrato deben ser ingresadas al Sistema de Administración de Contratos y aprobadas por el Administrador de Inversiones Inmobiliarias y el Gerente de División de Finanzas	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R8	C8	Incumplimiento de la norma de la SBS, la cual contempla que las transacciones deben realizarse anualmente.	El área debe realizar la valoración del inmueble con un perito autorizado y tendrá como máximo una vigencia 1 año según lo indicado por la SBS	2. Raro	4. Mayor	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R9	C9	Possibilidad de morosidad en la cuenta por cobrar o de registro de provisión insuficiente en la cartera no recuperable	El analista de Inversiones Inmobiliarias realiza la provisión de la cartera no recuperable y esta es enviada a contabilidad	4. Frecuente	4. Mayor	Extremo	SI	No Efectivo	90%	8.10	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R10	C10	Ausencia de segregación de funciones	El Administrador/analista poseen acceso al Sistema SAP-Real Estate de acuerdo al perfil del puesto	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	No Efectivo	90%	5.40	Alto	Crítico	4-Alto	SI
R11	C11	Possibilidad de emisión errónea en la facturación	El Administrador de Inversiones Inmobiliarias genera la deuda con los sujetos inmobiliarios relacionados al arrendamiento en el Sistema SAP-Real y registra el ítem a facturar y fecha de contabilización	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	Con Oportunidad	50%	3.00	Medio	Normal	3-Medio	SI
R12	C12	Ausencia de integridad de la base de datos de inmuebles respecto a registros públicos	El área realiza un cruce entre la base de datos de inmuebles y registros públicos	2. Raro	3. Moderado	Medio	SI	No Efectivo	90%	2.70	Medio	Normal	3-Medio	SI
R13	C13	Possibilidad de ajustes no realizados a la cuenta anual	El área realiza un incremento a final de período contable para los contratos de renovación anual	2. Raro	3. Moderado	Medio	SI	Efectivo	10%	0.30	Bajo	Normal	0-Bajo	No
R14	C14	Possibilidad de existencia de depósitos realizados por el cliente y no aplicados a la cuenta por cobrar	El analista descarga el archivo de movimientos de la cuenta recaudadora y procede a dar por cancelados los recibos en el Sistema Real Estate	3. E infrecuente	3. Moderado	Alto	SI	Efectivo	10%	0.60	Bajo	Normal	0-Bajo	No
R15	C15	Inadecuado registro en la contabilidad	El área envía la información al área Contable a través del Sistema SAP-Real Estate	4. Frecuente	4. Mayor	Extremo	SI	Efectivo	10%	0.90	Bajo	Normal	0-Bajo	No

Anexo 3. Observaciones y recomendaciones

Observación	Recomendación	Calificación
Selección del arrendatario	a) Regularizar la documentación requerida en el procedimiento para todas las renovaciones y nuevas suscripciones realizadas. b) Para los casos de contratación con el Estado, custodiar en un file palanca la documentación correspondiente al concurso a través del cual se eligió el local.	Alto
Inacción de vida útil y precio del inmueble "Torre Nueva"	Completar el análisis técnico que explique la transacción, la estimación de la vida económica del activo y la determinación del precio del arrendamiento, de tal manera que la clasificación contable seguida por la Compañía con respecto este contrato, se encuentre debidamente soportada.	Alto
Diferencia entre el anexo reportado a la SBS y la base de datos del área	a) Conciliar mensualmente la base de datos de los inmuebles administrados por las áreas de inversiones inmobiliarias y administración inmobiliaria y el anexo que se elabora para ser reportado a la SBS. b) Actualizar el listado de inmuebles en la siguiente presentación del anexo ES-4E.	Alto
Datos del arrendatario en el contrato	a) Elaborar un formato de contrato para arrendamiento con la aprobación de Legal que incluya las cláusulas de penalidades en caso de incumplimientos. b) Regularizar a través de una adenda los datos del inmueble arrendando por el Ministerio de Economía y Finanzas.	Alto
Contratos suscritos por alquiler de Predio	a) Regularizar la firma de contrato con la Clínica Internacional por los predios que tiene en alquiler y verificar que la totalidad de inmuebles alquilados a la fecha cuenten con un contrato. b) Regularizar la firma de la adenda con la Bolsa de Valores de Lima e incorporar dentro del procedimiento "Alquiler de Inmueble" que los contratos con importes variables serán revisados en caso de renovación en forma anual. c) Regularizar la firma de la Contadora General de la compañía en el contrato firmado con la Corte Superior.	Alto
Tasaciones de inversiones en inmuebles desactualizadas	Se debe mantener una política de actualización de tasaciones, fijando fechas límites de obtención de estudios. Es recomendable que la fecha de tasación no sea posterior al cierre anual de cada año.	Alto
Cuentas por cobrar mayores a 6 meses y cálculo de la provisión	a) Depurar y analizar la cuenta arrendamientos por cobrar a fin de identificar los abonos y aplicarlos a los recibos por arrendamiento correspondientes. En el caso de la disminución asociada a la cuenta por cobrar de los saldos de años anteriores sustentar documentariamente cómo se regularizaron estas cuentas. b) Definir y formalizar cuales son los criterios que se usarán para el cálculo de la provisión. c) Implementar una confirmación dual entre las áreas de administración inmobiliaria y Contabilidad con el fin de verificar que el monto de la provisión sea el correcto de manera que el importe que se registre como provisión corresponda al que se informa a la Vicepresidencia de Contraloría.	Alto
Segregación de funciones	a) Regularizar los expedientes de los arrendatarios e incluir la información indicada en el procedimiento "Alquiler de Inmueble". b) Actualizar el perfil del analista de administración de inmuebles en el MOF.	Alto
Facturación y cobro	a) Verificar que las facturas sean emitidas el primero de cada mes, para que puedan ser entregadas dentro de los 5 días hábiles establecidos en el procedimiento "Cobranzas por alquiler de inmuebles". Adicionalmente cerciorase que los cargos de las facturas son sellados con la fecha de recepción. b) Evaluar la aplicabilidad de las gestiones de cobranzas estipuladas en el procedimiento "Cobranzas por alquiler de inmuebles".	Medio
Inmuebles administrados	Elaborar un listado de inmuebles conciliado y, en caso corresponda, con el detalle de los predios inscritos propiedad de Compañía, por los que se estén pagando los arbitrios respectivos a las municipalidades.	Medio