

UNIVERSIDAD LA SALLE

Guía de Estudios No.10

Auditoria Interna

**Programa de
Complementación para
Contadores Generales**

LA PAZ—BOLIVIA

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**Programa de Complementación para Contadores
Generales**

MATERIA:

AUDITORIA INTERNA

PREPARADO POR: René Pinto Carraffa

Para uso exclusivo del Programa de Complementación para Contadores Generales y demás programas académicos del área económico empresarial de la universidad La Salle en Bolivia.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del titular del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este trabajo por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

El infractor puede incurrir en responsabilidad penal y civil.

Propiedad de la Universidad La Salle en Bolivia

La Paz, septiembre de 2003

CONTENIDO

AUDITORIA INTERNA

Página

UNIDAD 1. AUDITORIA INTERNA

1.1. Antecedentes y evolución de la auditoria interna	1
1.2. Concepto de auditoria interna	3
1.2.1. Eficiencia, eficacia, economicidad	4
1.2.1.1. Eficiencia	5
1.2.1.2. Eficacia o efectividad	6
1.2.1.3. Economía o economicidad	7
1.3. Lo que no es la auditoria interna	8
1.4. Objetivo y naturaleza de la auditoria interna	8
1.4.1. Objetivo	8
1.4.2. Naturaleza	8
1.4.3. Alcance de la auditoria interna	9
1.5. Control interno	9
1.5.1. Diferencia entre auditoria y control	9
1.6. Informe de auditoria interna	10
1.7. Independencia en el ejercicio de la auditoria interna	11
1.8. Posición de la auditoria interna en el esquema organizacional	11
1.8.1. Función de la auditoria interna en las organizaciones	11
1.8.2. Posición organizacional	12
1.8.3. Recursos humanos	14
1.8.4. Herramientas del departamento de auditoria interna	15
1.9. El Comité de auditoria	16
1.9.1. Funciones	16
1.10. Auditoria interna versus auditoria externa	17
1.11. Fortalecimiento de la auditoria interna en el Sector Público	18

UNIDAD 2. CONTROL INTERNO

2.1. Control interno	20
2.2. Significado del control interno	21
2.3. Objetivos del control interno	21
2.3.1. Básicos	21
2.3.2. Generales	22
2.4. Importancia del control interno	23
2.5. Limitaciones del control interno y la confianza del auditor	23
2.6. Evaluación del control interno	24
2.7. Métodos de evaluación del control interno	25
2.7.1. Método descriptivo	26

[UNIDAD 2. CONTROL INTERNO (Continuación)

2.7.3. Método de flujogramas	26
2.7.4. Método de cuestionarios	27
2.8. Pruebas selectivos de auditoria	28
2.8.1. Muestreo por criterio	28
2.8.2. Muestreo estadístico	29
2.8.3. Muestreo de atributos	31
2.8.4. Muestreo de variables	31
2.9. Pruebas de cumplimiento del control interno	31
2.10. Conclusión	32

UNIDAD 3. RIESGOS

3.1. Definición	33
3.2. Tipos de riesgo	36

UNIDAD 4. CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE DE RIESGOS

4.1. Modelo de control interno bajo el enfoque de riesgos	39
4.1.1. Definición y elementos de la estructura del control interno	39
4.2. Auditoria basada en riesgos	49
4.2.1. Adecuación del área de auditoria interna	50
4.2.2. El valor del enfoque basado en riesgos	55
4.2.3. Resultados del control versus objetivos de la organización	55
4.2.4. Uniendo proceso de la auditoria con el proceso del negocio	56
4.2.5. Antiguo enfoque versus nuevo enfoque	57
4.3. Otras consideraciones	58
4.3.1. El procesamiento electrónico de datos (PED) al evaluar la estructura de control interno	60
4.3.2. Pruebas de cumplimiento y evaluación final	60
4.3.3. Comunicación de situaciones a informar	60
4.3.4. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos	61
4.3.5. Estructura de la organización	62
4.3.6. Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités	62
4.3.7. Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad	62
4.3.8. Métodos de control administrativo incluyendo la función de auditoria interna	63
4.3.9. Políticas y prácticas de personal	63
4.3.10. Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la organización	64
4.4. Casos de estudio	64
4.4.1. Control interno	64
4.4.2. Empresa “Karakolito” S.A.	65

UNIDAD 5. PROCESO DE AUDITORIA INTERNA

5.1. Etapa de planeación	72
5.1.1. Primera fase: Inducción y conocimiento de la organización	72
5.1.2. Segunda Fase: Manejo de la información	72
5.2. Etapa de ejecución	73
5.2.2. Eficiencia	73
5.2.3. Economía	74
5.2.3. Eficacia	75
5.2.4. Equidad	76
5.3. Elaboración del informe	76
5.4. Evaluación de la gestión	77

UNIDAD 6. PAPELES DE TRABAJO

6.1. Introducción	78
6.2. Normas de la preparación de los papeles de trabajo	79
6.3. Organización de los papeles de trabajo	80
6.3.1. Cédulas	80
6.3.2. Documentos	80
6.3.3. Índice	80
6.3.4. Marcas	80
6.4. Utilidad de los papeles de trabajo	80
6.5. Archivo de los papeles de trabajo	81
6.6. Control y custodia de los papeles de trabajo	81
6.7. Calidad de los papeles de trabajo	82
6.8. Ejemplo	82

UNIDAD 7. INFORMES DE AUDITORIA

7.1. Criterios para la presentación de buenos informes de auditoria	88
7.1.1. Requisitos del informe	88
7.1.2. Estructura del informe	90
7.1.3. Errores comunes en la redacción del informe	90
7.1.4. Recomendaciones para la redacción del informe	94
7.2. Revisión del informe en borrador	97

UNIDAD 8. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA COMERCIAL “TELETRIS” LTDA.

El objetivo principal de esta unidad es de consolidar todos los conocimientos adquiridos, mediante la resolución de un caso de estudio.	99
Bibliografía	110

UNIDAD 1. AUDITORIA INTERNA

1.1. Antecedentes y evolución de la auditoría interna

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno, ampliando a la vez el examen o la verificación en una Organización.

El objetivo de la auditoría, en los comienzos de esta disciplina era primordialmente el detectar y divulgar fraudes, circunstancias que dejó la imagen negativa de un “**auditor policía**” que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión de la Contaduría Pública, no se ha superado totalmente.

Este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del presente siglo, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la auditoría de cumplimiento. Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. Si bien hasta esta última década, este objetivo fue el de la auditoría profesional o tradicional, a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoría se afianza con el nombre de **Auditoría de Estados Financieros o Auditoría Financiera**.

A partir de 1960 se empieza a plantear en la literatura profesional, la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del “*hombre de negocios*” y se comienza a señalar la importancia de que ésta tendrá que ser más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examinar las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad y eficiencia. Surge así una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina **Auditoría Operacional**.

Asimismo, en los últimos años, se empezó a ver la necesidad de efectuar una evaluación y estudio de la Gestión Administrativa, el cual permitiría ser el marco de referencia para la auditoría operacional, cerrando de esta forma el circuito de la evaluación de la administración de una organización, mediante el examen del proceso administrativo (Planeación Organización, Dirección y Control), a fin de conocer sus características y posibles deficiencias, surgiendo así la **Auditoría Administrativa**.

Por lo que, el mencionado desarrollo de la auditoría en su objetivo o propósito primordial, tiene principal fundamento en la evolución del control interno y en su grado de importancia, pues en un principio cuando el propósito de la auditoría era el de divulgar los fraudes el control interno no era reconocido como un elemento fundamental de las organizaciones.

Es a comienzos del presente siglo que con el surgimiento de los principios de la administración científica y con la formulación de recomendaciones por los auditores para evitar la repetición de fraudes, empieza a reconocerse un grado de significación del control interno dentro de las

organizaciones. En la actualidad se estima que el control interno tiene una importancia primordial en el desarrollo de las organizaciones privadas y gubernamentales o estatales.

Corresponde por tanto al control interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la organización, reservándose a la auditoria la misión de evaluar la eficacia del control interno y de formular las recomendaciones pertinentes para mejorarlo. De otra parte, el proceso de reconocimiento de la importancia del control interno permitió la evolución de la extensión del trabajo de auditoria externa.

Cuando no existía control interno como elemento fundamental de las organizaciones o su importancia no era reconocida, el auditor para poder detectar los posibles fraudes, tenía que recurrir a exámenes exhaustivos de todo lo sucedido en el período auditado dando origen a la llamada auditoria detallada, que era altamente costosa y sus resultados totalmente inoportunos.

Pero al evolucionar el reconocimiento del control interno, progresivamente fue desapareciendo la necesidad de practicar dicho tipo de exámenes, pues el auditor encontró una forma técnica de reducir la extensión de su trabajo, que es la de evaluar el grado de eficacia del control interno vigente en la organización auditada para poder determinar la extensión de las pruebas a realizar, además de la naturaleza de las mismas; circunstancia que derivó en la auditoria con base a pruebas selectivas o por muestreo.

La función de auditoria interna se presenta cuando cualquier persona se ocupa de revisar algo que ella misma hizo. En este punto, esta misma persona se pregunta que tan bien lo ha hecho y, tal vez, evaluara la posibilidad de como hacerlo mejor si lo tuviera que hacer otra vez. Cuando una segunda persona se involucra a esta acción, la función se expande y se incluye la revisión de las actividades de segundas personas. En los negocios pequeños el dueño o el gerente revisaran lo que están haciendo sus empleados. Aquí la función de auditoria interna se lleva a cabo como una actividad básica de la administración.

Como las operaciones en los negocios tienden a crecer en volumen y complejidad, no es practico para el dueño o para la alta dirección tener un contacto estrecho y directo sobre las diferentes operaciones. Para revisar que se estén llevando a cabo satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad; en ese momento, se tendrá que crear un sistema de supervisión que tratara de extender su vigilancia a través de ese sistema en virtud que le es cada vez más difícil asegurarse que sus negocios están funcionando correctamente.

La asignación del primer auditor interno generalmente se origina para satisfacer necesidades de operación básicas. Las primeras de estas necesidades de la dirección fueron las de verificar si los activos de la organizacion estaban . adecuadamente protegidos; si las políticas y procedimientos de la organizacion estaban siendo respetados; y si los registros financieros eran confiables. A este primer auditor interno se le dio un enfoque de "checador" de cuentas y se le veia mas como policia que como colaborador

En los últimos tiempos, la situación planteada ha sufrido grandes cambios. Las operaciones en todo tipo de organización se han incrementado progresivamente, tanto en volumen como en complejidad.

La auditoria interna, como cualquier otra actividad en procesos de evolución, refleja un amplio panorama de diferentes acciones, operaciones y niveles que puede cubrir, por lo que en muchas organizaciones la auditoria interna, podía presentar ciertas fortalezas o debilidades, según lo siguiente:

Se la considera como una posición de nivel staff, es completamente nueva y su papel principal aun no esta perfectamente definido.

- Por diversas causas, esta funcionando bajo la dependencia de diferentes niveles en la organización.
- Esta integrada a los departamentos contables u otras áreas operativas.

En lo referente a su campo de acción esta enfocado hacia aspectos eminentemente financieros.

- En su orientación esta cambiando a otras áreas operativas no financieras.
- Esta siendo ubicada en los altos niveles operativos de la organización y esta demostrando por si misma que es un elemento importante y respetable que coadyuva en los esfuerzos de la dirección.
- En una extensión de su alcance, sirve al consejo de administración u órgano equivalente, generalmente vía el comité de auditoria del mismo consejo.

La profesión de auditoria interna, en si misma, a través de su propio esfuerzo y dedicación, ha establecido las bases para un continuo y ascendente desarrollo.

1.2. Concepto de Auditoria Interna

Es una variante especializada de la Auditoria General, aplicada a una determinada organización, y es entendida como la acción para el logro y superación de los objetivos y metas trazadas por la organización. Asimismo, es una herramienta de gestión que apoya a la alta Dirección de la Organización, calificando y evaluando el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economicidad con que se manejan los recursos institucionales, así como al cumplimiento de las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción, evaluando además la eficiencia de los sistemas administrativos y de control, para de esta manera coadyuvar al logro de los propósitos fundamentales de la organización.

Tiene como función fundamental detectar en forma oportuna los errores, irregularidades y desviaciones para evaluarlas y recomendar las medias correctivas inherentes a cada caso; evalúa los resultados obtenidos en un período considerándolos en función a la efectividad, eficiencia y economía, de los cuales depende la productividad de la organización.

La auditoria interna y los exámenes especiales, se realizan aplicando las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) y las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna (NEPAI), constituyendo el Control Interno posterior que es ejecutado por la unidad de auditoria interna dentro de la organización.

Auditoria Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, concebida para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización.

El término Auditoria, en sí mismo, sugiere una variedad de ideas, por un lado puede ser circunscrito hacia el chequeo de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos, por otro, como la revisión y evaluación a fondo de los altos niveles operacionales.

El término Interna se aplica para dejar perfectamente claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal. Por lo que se puede decir, que la Auditoria Interna es un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras, administrativas y operativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección.

La auditoria interna es efectuar el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y/o administrativas de una organización, con posterioridad a su ejecución, como un servicio a la gerencia, siendo el personal de la unidad de Auditoria Interna completamente independiente de dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas, e informar sobre hallazgos significativos resultantes, presentando conclusiones y recomendaciones.

1.2.1. Eficiencia, eficacia, economicidad

La auditoria ha venido evolucionando en el transcurso del tiempo y uno de sus objetivos primordiales en la actualidad es la evaluación de las operaciones para determinar y aumentar su grado de eficacia, economía y eficiencia; criterios conocidos en la ciencia administrativa como las tres "Es" de la Gerencia. Tales criterios son los que maneja principalmente la auditoria operacional, pero con un alcance que trasciende los propósitos de la tradicional auditoria financiera. Es conveniente por tanto, tener claro el significado de los términos eficiencia, eficacia y economía.

1.2.1.1. Eficiencia

Es el criterio integral que maneja la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Con gran razón algunos autores señalan a la auditoría operacional como sinónimo de auditoría de eficiencia, pues es claro que ésta involucra además los conceptos de eficacia y economía. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales (relativos).

Para comprender lo expuesto anteriormente hay que considerar los siguientes aspectos:

Productividad y rentabilidad

Por productividad se entiende a la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una organización, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas.

En el sector público puede establecerse una rentabilidad que estaría dada por el grado de capacidad de cada entidad pública para retribuir en servicios los tributos o impuestos, cualquiera que sea su forma, que pagan los contribuyentes. Esta concepción se deriva de la teoría del valor a cambio de dinero. Esta teoría trata de dar respuesta, a la pregunta: ¿Qué reciben los contribuyentes por los impuestos que pagan?

Estándares de desempeño o medidas de comparación

Otros de los elementos requeridos por la auditoría operacional en materia de eficiencia es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (eficacia o efectividad) y los costos invertidos para lograrlas (economía o economicidad).

Estos estándares o medidas pueden ser los índices planeados para una empresa, que son aquellos previamente determinados por la misma o por el gobierno y que deben lograrse en el futuro.

También pueden ser los índices históricos, aquellos establecidos por la organización o por los auditores, sobre la base de hechos sucedidos en el pasado por lo menos durante los tres últimos años.

En auditoría operacional se han adoptado índices o estándares financieros y de gestión, los cuales forman parte de las herramientas para la evaluación de la eficiencia.

a) Índice de producción de bienes o servicios

Está dado por la cantidad de bienes o servicios que se deben producir en un periodo de tiempo determinado. Por ejemplo: 4 pasaportes expedidos en una hora/hombre (4 Pasaportes/h.h), sería el Índice Planeado de Producción (expedición de Pasaportes en una hora) o Estándar de Desempeño relativo a la Producción que se debe obtener en la operación de expedir pasaportes en una hora.

b) Índice de trabajo realizado en un periodo de tiempo

Está dado por la cantidad de tiempo que se debe invertir para producir una unidad de bienes o servicios. Por ejemplo: 15 minutos en la expedición de un pasaporte (15minutos/Pasaporte Expedido) sería el Índice Planeado de Tiempo o Estándar de Desempeño relativo al Tiempo que se debe invertir o insumir en el proceso de la operación de expedir un pasaporte.

El tiempo trabajado es la cantidad de minutos insumidos en el proceso de expedir pasaportes en una hora, que resulta de multiplicar el Estándar de Desempeño por la cantidad de pasaportes expedidos en la realidad en una hora. El Tiempo Disponible sería de 60 minutos, pues se ha tomado como una hora el tiempo en el cual se han expedido determinada cantidad de pasaportes.

c) Índice de costo por unidad producida

Está dado por la cantidad en dinero, de los insumos que se deben invertir para producir una unidad de bienes o servicios. Por ejemplo: \$ 20.00 por expedición de un pasaporte (20 pesos/Pasaporte Expedido) sería el Índice Planeado de Costo o Estándar de Desempeño relativo al costo que se debe insumir, invertir o gastar en el proceso de la operación de expedir un pasaporte.

1.2.1.2. Eficacia o Efectividad

Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance, serán efectivas en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

La eficacia es la esencia de la gerencia, pues su misión es conducir a la organización hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. Las organizaciones, existen para cumplir con unos objetivos; por principio no puede concebirse careciendo de finalidades o propósitos, pues no tendría justificación su existencia.

Los objetivos estratégicos de una organización generalmente están señalados en la disposición legal que ordena su creación y las metas periódicas en los planes y programas de la misma. El logro de los objetivos estratégicos es una responsabilidad del ejecutivo, para lo cual se apoya en

el control interno operacional, siendo necesario desarrollar dichos objetivos o misión primordial de la organización, fijando metas o resultados periódicos a alcanzar, los cuales podrán ser mensurables o cualitativos.

Metas mensurables

Las metas mensurables son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que se deben lograr en un periodo de tiempo dado. Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año o en su defecto en los presupuestos programáticos de cada organización o en otros documentos que en el proceso de auditoría operacional deberán ser identificados por el auditor.

Cantidad de manifiestos o pólizas de aduana a tramitar, cantidad de pacientes a atender, cantidad de cartas a escribir, cantidad de cursos a dictar, cantidad de ventas, cantidad de producción, etc., corresponden a metas mensurables.

Metas cualitativas

Son metas difíciles de cuantificar que generalmente están influenciadas por un alto grado de subjetividad. Este tipo de metas corresponde a los objetivos estratégicos o globales de los diferentes programas que pueda desarrollar una organización y su medición y evolución presenta mayor dificultad que en el caso de las metas cuantitativas.

Metas cualitativas serías, mejorar la atención a los pacientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la atención al público, mejorar el servicio a los clientes, mejorar la calidad de la producción, etc.

Al igual que las metas cuantitativas, las metas cualitativas deben ser identificadas por el auditor para poder determinar tanto los estándares de desempeño o criterios de medición como las técnicas que utilizará en el proceso de evaluación de su eficacia. Finalmente el propósito ideal es traducir a términos cuantitativos las metas cualitativas. En general la eficacia en auditoria operacional se expresa en términos cuantitativos de unidades físicas.

1.2.1.3. Economía o Economicidad

Desde el punto de vista de la auditoria operacional, la economicidad o desarrollo de las operaciones es lograr el costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

En otras palabras lo más económico es no gastar ningún dinero, pero esta práctica impide alcanzar los objetivos o las metas deseadas para la organización o institución, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos o metas.

El sistema de contabilidad es el medio del que se valen las empresas para poder medir los costos invertidos en la obtención de las metas, objetivos o resultados deseados.

1.3. Lo que no es la auditoria interna

Uno de los problemas más graves, esencialmente en el sector público, cuando existen unidades de Auditoria, es lograr y mantener la independencia de éstas frente a las operaciones y transacciones de la institución y permitir, al mismo tiempo, un control posterior objetivo y profesional.

Frecuentemente sucede que el aporte profesional y técnico del auditor interno es minimizado, ya sea por el desconocimiento de principios básicos y normas de general aceptación que rigen la profesión o por decisiones e imposiciones que emanan de autoridades que no comprenden la importancia de mantener la independencia del auditor interno, en relación con la organización.

Al respecto, el auditor interno no debe:

- Revisar previamente las operaciones propuestas.
- Aprobar o poner visto bueno en documentos.
- Efectuar o tomar parte en operaciones de línea.
- Mantener libros o registros.
- Participar en la toma de decisiones gerenciales.
- Custodiar recursos, y
- Diseñar, implantar y operar sistemas, como tampoco prescribir procedimiento

1.4. Objetivo y naturaleza de la auditoria interna

1.4.1. Objetivo

Es prestar servicio a todos los miembros de la organización en el efectivo desempeño de sus responsabilidades, a través de proporcionarles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría, e información relacionada con las actividades revisadas, asimismo, es la promoción de un efectivo control a un costo razonable.

1.4.2. Naturaleza

Auditoria interna es una actividad independiente de evaluación, establecida dentro de una organización como un servicio a la misma organización en su integridad. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

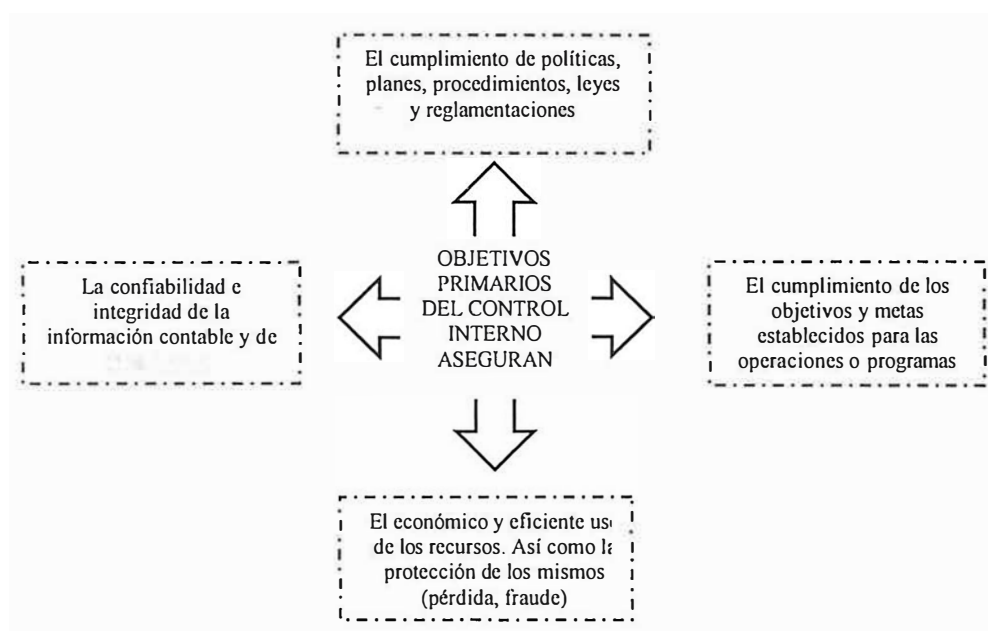
1.4.3. Alcance de la auditoria interna

Debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

El propósito de revisar la adecuación del sistema de control interno es para asegurarse que el sistema establecido proporcionara una razonable seguridad de que los objetivos y metas de la organización están siendo alcanzados en forma eficiente y económica. La revisión de la eficiencia del sistema de control interno es para asegurarse que este funcionando según lo planeado y la revisión de la calidad de ejecución es para asegurarse que los objetivos y metas de la organización están siendo alcanzados.

1.5. Control interno

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una organización con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización.



El amplio alcance de esta definición indica que el control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración, particularmente en empresas de gran escala.

1.5.1. Diferencias entre auditoria y control

Las diferencias que podemos anotar entre la Auditoria y el Control Interno, son las siguientes:

Auditoria	Control
Es un examen, evaluación, estudio, revisión o investigación.	Es un plan de organización que suministra una división conveniente de la responsabilidad funcional.
Es sistemática y planeada.	Es un sistema de autorizaciones y procedimientos adecuados que suministre un control razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y egresos.
Está dirigida por un Contador Público Colegiado.	Esta dado por la Gerencia de la empresa.
Es objetiva e independiente.	Son todas las medidas coordinadas dentro de la organización.
Se efectúa con el fin de llegar a una conclusión o formar una opinión sobre la confiabilidad de lo examinado.	Son prácticas sólidas que deben seguirse en el desempeño de las funciones de cada una de las operaciones de la entidad.
Es un examen que ocurre después de llevado a cabo las transacciones.	Se lleva a cabo en el transcurso de las operaciones que efectúa la entidad.
Esta muy relacionada con el control porque con base a ella se puede determinar la confiabilidad que se va a depositar en él al momento del examen.	Es un sistema por el cual se hace efectiva la administración de la entidad.

1.6. Informe de auditoria interna

Los informes son el medio por el cual diferentes personas, tanto internas como externas de la organización, evalúan el trabajo del auditor interno así como su contribución. El informe constituye también la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoria interna.

El informe de auditoria interna cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración. Estas funciones deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoria y en la determinación de como redactar el documento indicado. El informe considera los siguientes aspectos:

- a. *Conclusiones basadas en la auditoria.* El informe sirve para sumarizar la evidencia obtenida durante la auditoria, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoria.
- b. *Reportar condiciones.* El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requieren mejoras, puede ser visto como una herramienta mediante el cual la administración conoce sus operaciones y evalúa su ejecución. El informe indica que áreas están bien y cuales pueden ser susceptibles de optimizar.
- c. *Marco de referencia de la acción administrativa.* Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. El informe también tiene propósitos de referencia, tanto para la revisión de otras áreas de la organización como para dar seguimiento y poder determinar el grado de acciones correctivas adoptadas.

- d. *Aclarar puntos de vista del auditado.* Es normal que el auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que esta en desacuerdo. Una clara posición del auditado y los comentarios del auditor ayudaran a puntualizar los criterios de la administración y proporcionar bases para llegar a las decisiones que requieran las circunstancias.

1.7. Independencia en el ejercicio de la auditoria interna

Los auditores internos deber ser independientes a las actividades que auditen. Son independientes cuando llevan a cabo su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite a los auditores internos el rendir juicios imparciales, esenciales para la propia conducción de las auditorias; esto se logra a través de la posición organizacional y la objetividad.

1.8. Posición de la auditoria interna en el esquema organizacional

1.8.1. Función de la auditoria interna en las organizaciones

Una base fundamental para comprender la naturaleza de la auditoria interna es el análisis de la relación que esta guarda con otras actividades de la organización. En primer lugar, el trabajo de auditoria interna requiere ser independiente de las operaciones rutinarias de una empresa; prueba de ello es que si cualquier trabajo de revisión fuera suspendido en un momento dado, no afecta en absoluto la marcha normal de las operaciones del negocio.

Un segundo aspecto de importancia de la relación de auditoria interna con otras actividades de la organización, es que el auditor interno es un elemento de nivel staff y, por esta razón, no debe ocupar el papel y responsabilidades de otros empleados. De esta manera, la línea de mando o supervisión es responsable directa de sus acciones y de ninguna manera podrá descansar en el auditor interno.

El grupo de auditoria interna es el único que esta completamente desligado del binomio: componentes de operación y actividad staff; además, puede visualizar diferentes problemas desde su punto de vista independiente en términos de control en general. Los conocimientos que tiene el auditor en aspectos de control financiero le proporcionan mayores elementos para cubrir cualquier área operativa.

Ningún otro grupo en una organización puede reunir las características de imparcialidad, espíritu de servicio a la organización y mayor capacidad en materia de control, incluyendo lo relativo a controles financieros, como el grupo de auditoria interna.

Por lo expuesto anteriormente, las funciones de la auditoria interna vendrían a ser:

- a. Evaluar en forma permanente, el funcionamiento de los controles internos establecidos por la Administración y recomendar las medidas que signifiquen mejorar su efectividad. Lo anterior, puede derivar en una evaluación general del sistema de control interno y/o de áreas específicas, e incluso, de aspectos constitutivos del control, como la organización, los procedimientos, los métodos, los sistemas de información y el personal.
- b. Examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y políticas, así como, las metas de corto, mediano y largo plazo, señalados por la Dirección y/o que emanen del proceso de planificación pertinente. Para cumplir este propósito, es fundamental que las directivas se encuentren claramente establecidas, con la existencia de un sistema de información confiable, que permita conocer oportunamente los avances y ejecuciones.
- c. Evaluar, cualitativa y cuantitativamente, los medios y formas de generación de información para el proceso de toma de decisiones.
- d. Determinar el grado de economía y eficiencia con que se utilizan los recursos de la organización, considerando aspectos técnicos, criterios económicos, sociales y culturales existentes.
- e. Promover la adopción de instrumentos de autocontrol (metas, indicadores, etc.) en las unidades operativas de la organización.
- f. Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, registro y control, que generen resultados oportunos y veraces.
- g. Establecer el grado de implementación de las medidas preventivas y/o correctivas provenientes de las evaluaciones realizadas (auditorías anteriores).
- h. Desarrollar las funciones de supervisión y auditoría prescritas en el Plan anual, y elaborar los informes respectivos y hacer llegar a la instancia superior respectiva de la organización.
- i. Analizar la percepción externa (público, etc.) mediante un estudio y seguimiento de quejas o denuncias que incidan en el funcionamiento de la empresa, sobre aspectos que se espera que la organización deba realizar.

1.8.2. Posición organizacional

Debe ser lo suficientemente relevante para que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoría.

Los auditores internos deben contar con el apoyo del Directorio u órgano equivalente de la organización, para poder llevar a cabo su trabajo libre de cualquier interferencia.

- a. *Al gerente del departamento de auditoria interna se le debe responsabilizar en lo individual dentro de la organización con suficiente autoridad para promover independencia y asegurar una amplia cobertura de auditoria, adecuadas consideraciones a los reportes de auditoria y apropiadas acciones a las recomendaciones de auditoria.*
- b. *El gerente debe tener comunicación directa con el Directorio u órgano equivalente. La comunicación regular ayuda a asegurar la independencia y provee los mecanismos para que auditor y directorio se mantengan informados de asuntos de interés mutuo.*
- c. *La independencia crece cuando el gerente general concurre en la selección o remoción del gerente del departamento de auditoria interna.*
- d. *El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoria interna deben ser definidos por escrito en un documento formal.*

El gerente debe buscar la aprobación de este documento por parte del Directorio u órgano equivalente. El documento debe: a) establecer la posición del departamento dentro de la organización; b) autorizar el acceso a registros, personal y recursos físicos relevantes para la ejecución de las auditorias y c) definir el alcance de las actividades de auditoria interna.

- e. *El gerente de auditoria interna debe suministrar anualmente para información del Directorio, un resumen del programa de auditorias del departamento, detalle del personal y presupuesto de operación.*
- f. *El gerente de auditoria interna debe suministrar periódicamente a la administración, reportes de actividades y anualmente al Directorio, o con la frecuencia que sea necesaria. Los reportes de actividades deben incluir aquellos hallazgos de auditoria que sean relevantes así como sus recomendaciones; y deben informar a la administración y al Directorio cualquier desviación significativa al programa autorizado de auditoria, al detalle del personal y al presupuesto de operación, así como las razones de ello.*

Actualmente la función de auditoria interna, en casi todas las grandes organizaciones, esta adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad, dichas organizaciones consideran que la unidad de Auditoria Interna es una necesidad imperiosa.

El reconocimiento de la eficacia y el potencial de la Auditoria Interna en las organizaciones, ha elevado al auditor a un rango responsable e independiente en la escala jerárquica de la división de funciones.

Este desempeño cada día más relevante se debe principalmente a los siguientes aspectos:

La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
El cambio acelerado en las disposiciones legales que rigen a la auditoria.
Los acontecimientos políticos y sociales del país que repercuten en la economía de las organizaciones.

La posición de la auditoría interna en la organización debe ser relevante para asegurar un amplio margen de cobertura y para asegurar acciones efectivas y recomendaciones de auditoría seguras.

El departamento o grupo de auditoría debe estar dentro de los primeros niveles de la organización como posición jerárquica que permita asegurar un amplio margen de cobertura, hacia los mismos niveles colaterales donde su ubique y hacia los inferiores, es por demás entendible que si se ubica el departamento de auditoría interna a un tercer, cuarto, o más bajo nivel no tendrá la fuerza suficiente para auditar, ser aceptado y respetado por los niveles superiores.

A mayor nivel jerárquico del departamento de auditoría interna, mayor peso tiene en la organización y mayor respeto y autoridad encontrará sobre los hallazgos u observaciones detectados como producto de su trabajo, y aceptación a las recomendaciones o sugerencias propuestas, con lo cuál tendrá una mayor interacción con los niveles de toma de decisiones y, por supuesto, mayor y mejor será el servicio a prestar a la organización.

El departamento puede reportar a diferentes niveles pero siempre será dependiendo de la organización que se trate, considerando que:

- En empresas medianas o pequeñas que no cuentan con una gran infraestructura administrativa es más común que el grupo de auditoría interna dependa del gerente general o del dueño, por ser mayor su rango de control y supervisión, le permite este mejor acercamiento hacia sus auditores internos.
- En organizaciones de mayor envergadura debe pugnarse por el reporte directo del jefe o gerente de auditoría interna hacia el consejo de administración, directorio u órgano equivalente.

Finalmente en esta decisión de ubicación se debe tomar en cuenta la relación Costo-Beneficio.

1.8.3. Recursos Humanos

Los recursos humanos con los que debería contar la unidad de auditoría interna son:

Gerente de auditoría

Quien tiene como funciones dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones de auditoría interna, lo cual incluye la planeación, coordinación y dirección de sus actividades, desarrollar políticas y procedimientos para llevar a cabo la actividad de auditoría, Planear a corto, mediano y largo plazo las actividades. Reportará única y exclusivamente al superior jerárquico inmediato establecido en el cuadro de la organización.

Supervisor de auditoria

Cuyas funciones serán supervisar el cumplimiento de dos o más auditorias en que concurra, planear el trabajo a desarrollar y establecer prioridades en la auditoria, seleccionar y asignar al personal que sea necesario para ejecutar las auditorias planeadas. Trabaja bajo la dependencia de un gerente de auditoria.

Encargado de auditoria

Planea y conduce auditorias a las unidades administrativas y actividades de la organización y actúa como líder frente a un equipo de auditores. Ejerce un alto grado de responsabilidad y juicio profesional. Está bajo la supervisión técnica y administrativa de un supervisor de auditoria.

Auditor auxiliar

Asistir al encargado de la auditoria en la planeación del trabajo y en el desarrollo del enfoque aplicado a la auditoria. Desempeñar el trabajo asignado, bajo la dirección y orientación del auditor encargado. Desarrollar o asistir en la preparación del programa de auditoria. Está bajo la supervisión técnica y administrativa de un encargado de auditoria.

1.8.4. Herramientas del departamento de auditoria interna***Estructura operativa***

Son los elementos básicos a considerar para el ejercicio de la auditoria interna, partiendo del programa de trabajo, los programas específicos de auditoria a aplicar, el uso de índices y catálogo de marcas a utilizar en la elaboración de los papeles de trabajo, y los cuestionarios a emplear para evaluar los objetivos del control interno por ciclos de transacciones, actividades o áreas.

Programa de trabajo

El programa de trabajo de auditoria interna es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas y actividades susceptibles de ser auditadas. El programa de trabajo por lo regular se diseña para un año de calendario, en el diseño del programa habrá de considerarse, entre otros:

- a. Definición de prioridades.
- b. Requerimientos de la administración y otras áreas interesadas.
- c. Atención a auditores externos y auditores de gobierno.
- d. Espacios razonables de tiempo de fuerza de auditoria que reservan para atender emergencias o requerimientos no planeados.

Un programa de auditoria es una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoria a efectuar a una fase del proceso administrativo, unidad administrativa, actividad o rubro contable. Representa el especificar claramente los pasos y acciones a seguir para la consecución de la auditoria, indicando los procedimientos a aplicar, la extensión de su aplicación y su relación o conexión con los papeles de trabajo.

Sistemas de índices

Es el hecho de asignar índices o claves de identificación que permiten localizar y conocer el lugar exacto donde se encuentra una cédula dentro del expediente o archivo de referencia permanente. Los índices son anotados con lápiz rojo en la parte superior derecha de la cédula de auditoria.

Marcas de auditoria

Las marcas de auditoria son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuados los cuales reportan los siguientes beneficios:

Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar.

Facilita su supervisión al poder comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Cuestionario para evaluar el Control Interno

El propósito de evaluar y estudiar el control interno por ciclos de transacciones o actividades obedece a la conveniencia de agrupar a éstas en un ciclo de operaciones relacionadas a fin de no perder su propia dinámica individual, enfoque que no se da cuando se trata de revisar una actividad o transacción en forma aislada o independiente.

1.9. El Comité de auditoria

Toda organización debe constituir un Comité de Auditoria con miembros del Directorio u órgano equivalente, que no realicen actividades ejecutivas en la empresa y cuenten con los conocimientos y experiencia necesarios para cumplir adecuadamente sus funciones. Los miembros serán designados por el propio directorio y el tiempo será definidos por ellos.

1.9.1. Funciones

La función principal es llevar a cabo una supervisión atenta del proceso de preparación de los informes financieros y del sistema de control interno. Asimismo, actúa como punto central de comunicación y coordinación entre el directorio y la gerencia con las instancias de control interno y externo que interactúan en la organización (unidad de auditoria internas, auditoria externa, sindicato, etc.). En consecuencia, se incluyen entre las funciones del Comité de Auditoria los siguientes:

- a. Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- b. Revisar y conformar el plan anual y los recursos de la unidad de auditoria interna, así como su grado de cumplimiento.
- c. Revisar los informes emitidos por la unidad de auditoria interna.
- d. Tomar conocimiento del planeamiento de la auditoria externa, con el fin de adelantar cualquier observación en relación con la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoria a efectuar.
- e. Tomar conocimiento de los informes emitidos por los auditores externos.
- f. Tomar conocimiento de las comunicaciones e informes del Síndico.
- g. Revisar las observaciones y recomendaciones planteadas por las diferentes instancias internas y externas de control sobre debilidades del sistema de control interno, y coordinar la respuesta de la dirección o gerencia a dichas recomendaciones.
- h. Revisar las políticas establecidas por la organización relativas al cumplimiento de leyes y regulaciones, normas de ética, conflicto de interés, e investigaciones por faltas disciplinarias y fraude.
- i. Evaluar que el desempeño de la unidad de auditoria interna corresponda a las necesidades de la organización.
- j. Mantener informado al directorio sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y sobre la detección de problemas de control y administración interna, así como de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por la unidad de auditoria interna y los auditores externos.

El Comité de Auditoria debe reunirse periódicamente. En dichas reuniones participaran, además de sus integrantes, los funcionarios que el comité considere necesarios a fin de tratar temas en particular.

1.10. Auditoria interna vs. Auditoria externa

Diferencias entre auditoría interna y auditoría de estados financieros.

Elementos	Auditoria Interna	Auditoria Externa
Propósito	Evaluar y comprobar el logro de operaciones económicas, eficientes y efectivas en una empresa, examinando sus controles internos de apoyo y las bases de datos. Además, probar el sistema de medición de la Gerencia.	Emitir opinión sobre la razonabilidad de las cifras de los Estados financieros tomados en conjunto.

Elementos	Auditoria Interna	Auditoria Externa
Finalidad	Ayudar a la más alta autoridad de una empresa o a la dirección de un ente a mejorar las operaciones y actividades en termino de eficiencia en el uso de los recursos y el logro de objetivos operativos mediante la proposición de alternativas de solución.	Dar seguridad a los usuarios externos sobre la objetividad de la información financiera.
Alcance	La organización total de la empresa, o solo algunas de sus reparticiones y operaciones enfocando su evaluación al sistema de control gerencial, comprende al ente económico incluido en el entorno que lo rodea.	Actividades financieras y económicas, así como la función de control en el área financiera.
Enfoque	Persigue la obtención de eficiencia, economía y eficacia de los recursos materiales y humanos que posee la entidad.	Persigue la correcta determinación del Balance General y Estado de Resultados.
Aporte en solución de problemas	Si es responsable de buscar alternativas de solución a los problemas.	No es responsable de proponer soluciones
Procedimientos	Planeación estratégica del trabajo que permita una labor integral, oportuna y permanente de las operaciones del ente auditado.	Planeación anticipada de las pruebas a realizar de acuerdo a la actividad económica de la empresa que permita obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.
Labor de seguimiento a problemas	Es responsable de dar seguimiento a cada problema surgido.	No existe responsabilidad.
Informe a emitir	Informe con opinión de los resultados del área, actividad u operación auditada tendiente a formular recomendaciones para lograr los objetivos propuestos.	Dictamen sobre la razonabilidad de los Estados financieros de acuerdo a Normas y procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados.
Objeto de examen	Actividades, operaciones, programas o toda la organización en sí, además de elementos indicadores y normas de rendimiento medibles.	Estados Financieros, registros contables y documentos anexos.

1.11. Fortalecimiento de la unidad de auditoria interna en el Sector Público.

En todas las organizaciones existe una gran necesidad del desarrollo de la Auditoria Interna profesional, que se constituyan en unidades de asesoramiento y de servicio para la gerencia tanto de organismos públicos como privados y sirvan de apoyo para la Auditoria Externa. En el sector público se puede apoyar al fortalecimiento de auditoria interna considerando los siguientes aspectos:

- ✓ El establecimiento de unidades de auditoria interna profesional en las organizaciones públicas.
- ✓ La sistematización de la auditoria gubernamental, especialmente, a través de la preparación de normas profesionales aplicables a ellas.

- ✓ Colaboración en la capacitación y desarrollo profesional de los auditores, y
- ✓ Enfatizando la necesidad de que el auditor interno debe mantener la máxima independencia frente a las operaciones corrientes y, por lo tanto, no puede participar en la toma de decisiones administrativas ni en la autorización de operaciones o transacciones o en su registro, orientando su acción hacia el control posterior de tales actividades.

UNIDAD 2. CONTROL INTERNO

2.1. Generalidades

El mencionado desarrollo de la auditoria en su objetivo o propósito primordial, tiene principal fundamento en la evolución del control interno y en su grado de importancia, pues en un principio cuando el propósito de la auditoria era el de divulgar los fraudes el control interno no era reconocido como un elemento fundamental de las organizaciones.

Es a comienzo del presente siglo que con el surgimiento de los principios de la administración científica y con la formulación de recomendaciones por los auditores para evitar la repetición de fraudes, empieza a reconocerse un grado de significación al control interno dentro de las organizaciones, que culmina a inicios de los años cuarenta con su definición por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), hoy conocida por todos profesionales del ramo y considerada como uno de los conceptos más trascendentes de la teoría del control.

El desarrollo del control interno, permitió que el objetivo de la auditoria de descubrir fraudes pasará a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene importancia más desde un punto de vista preventivo que desde el enfoque de la divulgación o del descubrimiento.

Lo significativo de la relación entre el control y las irregularidades o ilícito es que el fraude no suceda o por lo menos reducir al máximo posible la posibilidad de su acontecimiento.

Corresponde por tanto al control interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la organización, reservándose a la auditoria la misión de evaluar la eficacia del control interno y de formular las recomendaciones pertinentes para mejorarlo.

Cuando no existía control interno como elemento fundamental de las organizaciones o su importancia no era reconocida, el auditor para poder detectar los posibles fraudes, tenía que recurrir a exámenes exhaustivos de todo lo sucedido en el período auditado dando origen a la llamada auditoria detallada, que era altamente costosa y sus resultados totalmente inoportunos.

Pero al evolucionar el reconocimiento del control interno, progresivamente fue desapareciendo la necesidad de practicar dicho tipo de exámenes, pues el auditor encontró una forma técnica de reducir la extensión de su trabajo, que es la de evaluar el grado de eficacia del control interno vigente en la organización auditada para sobre la base del grado de adecuación, poder determinar la extensión de las pruebas a realizar, además de la naturaleza de las mismas; circunstancia que derivó en la auditoria en base de prueba selectiva o por muestreo.

En síntesis, la auditoría arribó a la última década del Siglo XX en condiciones totalmente diferentes a las dadas a comienzos del Siglo. Hoy en día tiene como propósitos fundamentales la determinación de la razonabilidad de los estados financieros y la evaluación de la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones, como parte de la auditoría con un enfoque integral evaluando además el proceso administrativo de la organización.

El control interno es la medula de toda organización porque interrelaciona los demás sistemas administrativos; por lo tanto, el trabajo de auditoría se realiza basándose en el examen de operaciones, áreas, actividades seleccionadas.

2.2. Significado de control interno

El sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para:

- ✓ Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso ineficiente.
- ✓ Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- ✓ Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización.
- ✓ Evaluar la eficiencia de las operaciones.

El control interno, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la organización y la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría.

2.3. Objetivos del control interno

2.3.1. Básicos

- a) Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad. El contar con sólidas y bien estructuradas políticas –respetables y respetadas- permitirá una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación.
- b) Promover eficiencia en la operación. Las políticas y disposiciones instauradas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas habrán

de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía.

- c) Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la organización. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño sucedido; el cómo se encuentra la organización en la actualidad, y una base fundamental para tomar decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficiente ha sido la operación. Una organización sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia.
- d) Protección de los activos de la organización. Este objetivo se da con la observancia de los objetivos anteriores. Es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y alta protección y administración de los activos, por ejemplo en los flujos de fondos, en las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, la maquinaria y equipo, etc. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia en la operación con los activos, y los activos deben estar registrados en la contabilidad y que se informe qué se están haciendo con ellos.

2.3.2. Generales

- a) Objetivos del sistema contable. Que cuente con métodos y registros que identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración; que describan oportunamente todas las transacciones para su adecuada clasificación; que cuantifiquen el valor de las transacciones en unidades monetarias; registren las transacciones en el periodo correspondiente y que presenten y revelen dichas transacciones en los estados financieros.
- b) Objetivos de autorización. Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones en cuanto a criterios establecidos por la administración, someterse a aceptación con oportunidad y procesarse las transacciones autorizadas oportunamente.
- c) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones. Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración, además de que las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable.
- d) Objetivos de salvaguarda física. El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración, cuidando el respeto a las debidas autorizaciones.
- e) Objetivos de verificación y evaluación. Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse a intervalos razonables, con los activos fijos existentes, y tomar medidas apropiadas y oportunas a las diferencias detectadas.

2.4. Importancia del control interno

En la evolución de la teoría del control interno se definió en principio a los controles como mecanismos o prácticas para prevenir o identificar actividades no autorizadas, más tarde se incluyó el concepto de lograr que las cosas se hagan; la corriente actual define al control como cualquier esfuerzo que se realice para aumentar las posibilidades de que se logren los objetivos de la organización.

En este proceso evolutivo se considera actualmente, y en muchas organizaciones, al Contralor o al Gerente de Auditoria como los responsables principales del correcto diseño y adecuado funcionamiento de los controles internos.

2.5. Limitaciones del control interno y la confianza del auditor

Limitación

El control interno puede hacer mucho para proteger contra el fraude y asegurar la confiabilidad de los datos contables. Es importante sin embargo reconocer la existencia de limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Pueden cometerse errores en la ejecución de los procedimientos de control, como resultados de descuidos, incomprensión de las instrucciones o de otros factores humanos. La alta gerencia puede evadir el control interno, al igual que aquellos procedimientos de control que dependen de la separación de obligaciones, mediante la colusión entre los empleados.

La amplitud de los controles internos adoptados por un negocio está limitada por consideraciones de costo; mantener un sistema de control interno tan perfecto que haga que cualquier fraude sea imposible generalmente costaría mas de lo que justificaría la amenaza de pérdida de fraude. Especialmente en un negocio pequeño, frecuentemente es imposible separar por completo la custodia de los activos de la función del registro contable.

Confianza por parte del auditor en el control interno

El estudio y evaluación del control interno por parte de los auditores es un factor importante para determinar la naturaleza, el tiempo y el grado de las pruebas sustantivas necesarias para comprobar las partidas de los estados financieros.

Dado que un sistema adecuado de control interno es un factor importante en la auditoria que llevan a cabo los contadores públicos independientes, se plantea la cuestión relativa a la actitud que deberán asumir cuando encuentran que el control interno es seriamente deficiente. Aún cuando en teoría los auditores pueden expresar la falta de control interno haciendo una comprobación detallada de todos los asientos en las cuentas y de todas las transacciones, este enfoque quedaría generalmente más allá de lo práctico a menos que la organización fuera muy pequeña. En una organización grande la existencia de un control interno adecuado, al menos una

parte considerable de los activos de la empresa reflejan razonablemente su posición financiera y los resultados de su operación.

2.6. Evaluación del control interno

El control interno en el aspecto de la organización: La dirección, coordinación, división de valores y asignación de responsabilidades, si existen, puede reflejarse en gráficas que ilustran la departamentalización o especialización de labores de departamentos, jefes o empleados, por las funciones que realizan dentro de la organización. Ni la dirección, ni la coordinación, ni la división de labores, ni la asignación de responsabilidades, pueden concebirse sin un plan de estructura de la organización. Así pues, en todas las organizaciones o en casi todas, se encontraran departamentos o secciones de ventas, de compras, de almacén, de cobros, etc.

El control Interno y los procedimientos: Como consecuencia de la especialización de labores, o departamentalización para el manejo de las operaciones, es necesario establecer reglas de procedimientos, con el objetivo de que los diferentes departamentos, funcionarios o empleados, tengan una base o guía para sus trabajos, y para poder coordinar estos trabajos en forma lógica, útil y eficaz para los fines de la organización. Con ello se logra además, de impedir indebidas desviaciones de los métodos establecidos, el fácil entrenamiento de nuevos empleados, y la coordinación de labores entre los diferentes trabajos y responsabilidades de los departamentos, de los funcionarios o de los empleados.

El control interno y el personal: De la estructuración de los departamentos, o sea de la base de la organización; de la necesidad de manejar uniforme y eficazmente las operaciones, se deriva la atención hacia los empleados mismos, que se agrupan en departamentos y que trabajan de acuerdo con determinados procedimientos.

No sería práctico lograr metas aceptables de eficiencia sin entrenamiento adecuado del personal, y a su vez no sería práctico el entrenamiento si se pretendiera hacerlo sin la tendencia a la especialización. El control interno pues, tiene que proveer facilidades para entrenar y cuidar de las actitudes y aptitudes, de los diferentes empleados, como consecuencia de lo cual el control interno también tiene que facilitar la regulación equitativa de las retribuciones.

El control interno y la supervisión: No basta la organización, la codificación de procedimientos, la selección y preparación del personal. En una organización en marcha deben mantenerse los procedimientos, impidiendo que degeneren por la tendencia natural de las personas a imprimir su trabajo sus propios modos de ser, aún de mediana importancia, necesariamente trabajan empleados especializados en ciertas rutinas, que no pueden juzgar del conjunto o sobre las metas que se persiguen con las labores a su cargo. La supervisión puede ser automática o puede ser efectuada por vigilancia directa de los funcionarios o por medio de un departamento de auditoría interna, dependiendo algunas veces de la naturaleza de las operaciones y en otros casos de su volumen.

2.7. Métodos de evaluación del control interno

La metodología para evaluar los controles internos debe tener la siguiente secuencia:

Fase	Comentarios
Comprender la definición de control interno	El punto de partida para una evaluación de control interno es definir los criterios a seguir sobre los cuales se hará la evaluación.
Organizar un equipo para llevar a cabo la evaluación	La selección de un equipo apropiado y el establecimiento de reglas de procedimiento tales como responsabilidades, enfoque de documentación y oportunidad son importantes para un proyecto exitoso
Evaluar el control interno a nivel organización	Comenzar la evaluación considerando el control interno a nivel de organización. Un estricto control interno a nivel de organización es una parte importante de un sistema de control interno.
Comprender y evaluar el control interno a nivel de proceso, transacción y aplicación	Para tener un sistema de control eficaz también son importantes los controles a nivel de proceso, transacción o aplicación. Completar esta fase posiblemente requerirá la mayor parte del tiempo. La elaboración de esta fase involucra lo siguiente: ✓ Determinar las cuentas significativas ✓ Identificar los procesos significativos ✓ Identificar las mayores transacciones ✓ Determinar donde podrían ocurrir errores en los procesos ✓ Identificar los controles diseñados para prevenir o detectar tales errores
Evaluar la eficacia general, identificar de asuntos que requieren mejoras y establecer un sistema de monitoreo	Es al mismo tiempo el principio y el final del proceso. En un entorno dinámico de negocios, los controles requieran algunas modificaciones en forma periódica. Ciertos sistemas pueden requerir aumentar los controles para responder a nuevos productos o a riesgos emergentes. En otras áreas, la evaluación puede señalar controles redundantes u otros procedimientos que no son necesarios.

Los métodos y evaluación o compulsa del control interno se han llegado a clasificar en tres:

2.7.1. Método descriptivo

Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la organización, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto o relación en la unidad siguiente.

Las principales cuentas bancarias se llevan en cuatro bancos. El cajero prepara diariamente un estado de la posición de efectivo, el mismo se somete a revisión del tesorero. Cada tres meses se hace una estimación del efectivo de caja, que es necesario también para la información del tesorero. Los registros de recibos y pagos de caja se llevan por el cajero.

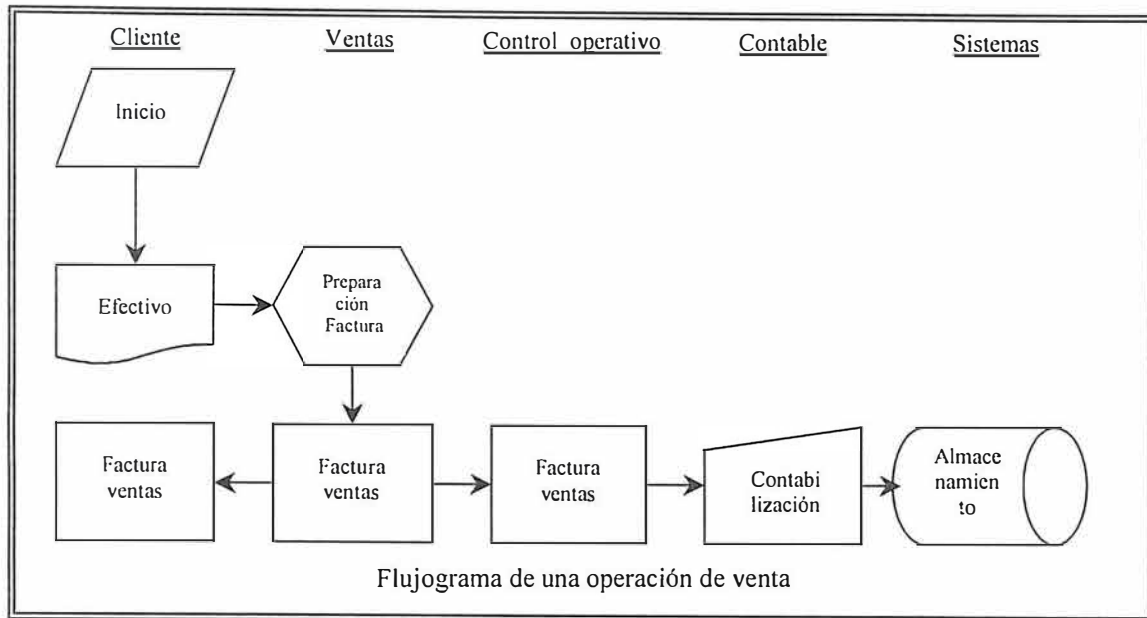
La principal fuente de ingresos de la organización son las ventas de sus productos. Ocasionalmente se registran ingresos provenientes de propiedades e inversiones; intereses sobre inversiones y varios cobros de empleados por conceptos de llamadas telefónicas y otras diversas causas.

Los desembolsos de caja se describen bajo el capítulo de costos y gastos de operación. En el archivo permanente se incluye una lista de personas autorizadas para firmar cheques. Un empleado del departamento de contabilidad recibe del departamento de correo, los estados bancarios, y ese empleado efectúa las conciliaciones cada mes.

Se llevan fondos fijos por cajeros en la planta, en la oficina central y en la sucursal. Los fondos se reembolsan mensualmente por medio de cheques a la orden de los respectivos cajeros. Los desembolsos se respaldan por comprobantes de caja chica, debidamente aprobados con anticipación al pago por los jefes del departamento. Los comprobantes de caja chica y los relativos a documentos se cancelan con un sello de pagado al reembolsarse los fondos.

2.7.2. Método de flujogramas

Es aquel que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los supuestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para ejecución de las operaciones.



2.7.3. Método de cuestionarios

Este método consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a como se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalan una falta o debilidad en el sistema establecido.

General:			
Preguntas	Si	No	N/A
1. ¿La organización cuenta con un organigrama actualizado?			
2. ¿Las rutinas de contabilidad han sido consignadas en algún manual?			
3. ¿Tenemos copias de las gráficas de una organización y del manual de contabilidad en nuestro archivo permanente?			
4. ¿El cliente tiene un contralor ó auditor interno con su respectivo personal?			
5. Si se emplean auditores internos: ¿Rinde informes escritos sobre los resultados de sus actuaciones o son los auditores internos directamente responsables ante funcionarios independientes del contador general?			
6. ¿Todos los empleados que manejan efectivos o valores están afianzados?			

Preparado por:

Revisado por:

Detección de Funciones Incompatibles

Como su nombre lo indica, el auditor, con el uso de sencillos cuestionarios detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la organización sujeta a la auditoría. El modelo de este tipo de cuestionarios se divide en cinco funciones o secciones claves contra las que se cruzan otras funciones, las cuales en caso de ser ejecutadas por la misma persona darán lugar a una incompatibilidad. Esto es, en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes; a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja están consignadas otras funciones donde se asentarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de alguna persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y, en consecuencia, será una falla de control interno.

2.8. Pruebas selectivas de auditoría

La prueba selectiva de auditoría es un método mediante el cual se obtienen conclusiones sobre las características de un conjunto numeroso de partidas (Universo) mediante el examen de un grupo parcial de ellas (Muestra).

Dentro del campo de las pruebas selectivas de auditoría existen dos grandes grupos que representan cada uno de ellos corrientes de aplicación que pueden llevarse a la práctica atendiendo al propio criterio, conocimientos, juicio y discernimiento del auditor y de los resultados que espera su trabajo. Estos dos grupos son:

2.8.1. Muestreo por criterio

Prueba selectiva con base a criterios. Mediante este muestreo dirigido (no estadístico), el auditor, basado en un criterio subjetivo determina el tamaño de la muestra, la selección de las partidas que lo integran y la evaluación de los resultados este criterio se fundamenta en su capacidad y experiencia profesionales. Es el muestreo mas utilizado en la auditoría por ser práctico y sencillo de aplicar.

Desventajas:

- ✓ En una muestra seleccionada el auditor no tiene medida del riesgo involucrado; por lo tanto, el muestreo de criterio no permite al auditor hacer una evaluación cuantitativa de los resultados.
- ✓ El auditor asume el riesgo de que conclusiones basadas sobre una muestra de criterio, una persona prudente hará reservas por el cierto grado de error que pudiere haber inherente en cualquier estimación que se le presente.
- ✓ Existe el riesgo de que la muestra no sea representativa de toda la población.

Pretendiendo llegar a una conclusión, el muestreo de criterio puede ser bueno siempre y cuando el auditor cuente con la debida capacidad profesional, conocimientos en el área o rubro sujeto a su revisión, y la mayor dosis de objetividad y sentido común en su aplicación. Para el muestreo de criterio se pueden emplear los siguientes tres métodos de selección de muestras:

- a) **Selección a juicio del auditor:** Este método de selección es aquel que se aplica a entero juicio del auditor. No lleva ningún patrón o norma de tipo ordenado o estadístico. Este método de selección de muestras es altamente recomendable cuando se trata de revisar situaciones concretas y definidas; como puede ser el caso de un fraude perfectamente identificado, bien sea por detección en otras pruebas o por aviso.
- b) **Selección por intervalos:** Esta variante de selección del muestreo de criterio es aplicable en aquellas poblaciones donde las partidas que la integran, están ordenadas en forma consecutiva; o sea, que llevan un orden por lo general, ascendente numérico e ininterrumpido.
- c) **Selección por bloques conglomerados:** Consiste en seleccionar sobre la base de criterio, una parte de la población y esta parte revisarla al 100%.
- d) **Selección por números aleatorios:** Este método de selección consiste en someter a una población dada al concurso de selección de las partidas que le han de representar por medio de números al azar en ocasiones tomados del número de serie de un billete de banco, de un boleto de transporte o de una tabla de números aleatorios previamente elaborada.

2.8.2. Muestreo estadístico

El muestreo estadístico es aquel en el que la determinación del tamaño de la muestra, la selección de las partidas que la integran y la evaluación de los resultados, se hace por métodos matemáticos basados en el cálculo de probabilidades. Para que el muestreo estadístico sea aplicable en auditoria y se obtengan resultados confiables, se requiere que se reúna lo siguiente:

- ✓ Masividad en los datos a examinar.
- ✓ Homogeneidad de las partidas a examinar.
- ✓ Que la selección de la muestra sea aleatoria.

Cualquiera que sea el plan de muestreo estadístico que se elija, su aplicación involucra tres consecuencias fundamentales:

- ✓ Diseño de la muestra.
- ✓ Selección de la muestra.

- ✓ Evaluación de la muestra.

Cabe destacar que el muestreo estadístico aplicado a la auditoría no es un subtítulo del criterio profesional. Entre otras cosas, las decisiones acerca de la materialidad, la evaluación del control interno y los aspectos cualitativos de los errores son materia del criterio del auditor. La función del muestreo estadístico, es proveer un medio para expresar los criterios de la seguridad estadística, deseados en términos de objetivos y para medir la suficiencia de las pruebas selectivas de auditoría sobre tales bases.

Ventajas:

- ✓ Su aplicación permite conocer anticipadamente el tamaño máximo de muestras necesarias.
- ✓ Las muestras seleccionadas reúnen mayores características de que sean representativas de la población.
- ✓ Es más generalizable el criterio de selección para todas las poblaciones sujetas a revisión.
- ✓ Proporciona un elemento matemático-estadístico de poder proyectar los errores sobre bases más confiables.

Son varios los planes del muestreo estadístico que puede aplicar el auditor en el desempeño de su trabajo; destacan dentro de ellos por su difusión y aplicación en la práctica los siguientes:

- Muestreo estadísticos sobre importes acumulados:** Esta modalidad de muestreo estadístico conlleva un superior margen de seguridad en su aplicación en virtud de que funcionalmente, considera todos los elementos de tipo práctico y estadístico que intervienen en la selección, ésta se efectúa sobre importes y no sobre número de documento.
- Muestreo estadístico sobre importes acumulados por medio de un computador electrónico:** Los elementos que intervienen, son exactamente los mismos que en el de muestreo estadístico sobre importes acumulados, con la variante en el presente caso, de que la selección deja de hacerse por un procedimiento manual y mecánico, ya que le confía a un computador electrónico, con la condicionante básica de que la población a muestrear está almacenada en archivos magnéticos. La principal ventaja de ésta variante se encuentra en la reducción de horas auditor para seleccionar.
- Muestreo estadístico numérico:** Esta variante de los planes de muestreo estadístico puede considerarse como una combinación entre el método de selección por intervalos y el muestreo estadístico sobre importes acumulados.

Su aplicación es muy recomendable cuando se presentan las siguientes situaciones: Cuando se revisa que los ingresos no están subvaluados o disminuidos en el registro final; en consecuencia, el sentido de la prueba parte de la documentación soporte. Cuando esta documentación soporte no está valuada o cuantificada en valores monetarios, haciendo imposible aplicar el muestreo estadístico sobre importes acumulados; caso concreto, remisiones a clientes no valuados. Este plan de muestreo consiste en determinar un intervalo sobre bases estadísticas contando para el efecto, con los mismos elementos manejados para el muestreo estadístico sobre importes acumulados.

- d) **Muestreo de atributos:** Esta modalidad del muestreo estadístico, tiene como objetivo fundamental determinar los atributos o características cualitativas de una muestra de auditoria, precisar si el área o rubro sujeto a auditoria está cumpliendo con los requisitos de control interno establecidos a verificar en las muestras seleccionadas, extendiendo el resultado de la revisión al total de la población de la que fueron extraídas las muestras.
- e) **Muestreo de variable:** Es uno de los planes más complejos del muestreo estadístico, inclusive, su aplicación va más allá de las que se pueden hacer hacia aspectos contables, de auditoria o administrativos. Su uso es ampliamente difundido en la estadística y ha alcanzado altos niveles de uso en países desarrollados, especialmente en U.S.A.

2.9.Pruebas de cumplimiento del control interno

Siempre que sea posible, el estudio que el auditor hace del control interno, deberá basarse en evidencias distintas de las declaraciones de los supervisores o de los empleados. Por ésta razón los auditores llevan acabo pruebas de cumplimiento, para determinar si los controles internos descritos en sus papeles de trabajo realmente se usan y funcionan efectivamente.

En su primer examen de una organización fabricante de radios y televisores, el contralor informó a los auditores que los memorándums de abono por la mercancía devuelta por los minoristas se emitirán solamente cuando la mercancía devuelta había sido revisada por el personal del departamento de recibo de devoluciones, y un ejecutivo del departamento de ventas había aprobado por escrito la emisión del abono.

Los auditores querían comprobar si se seguía en realidad este procedimiento de control. Recogieron de los archivos varios memorándums de abono, varios de estos documentos carecían de firma autorizada. Una comparación en las fechas de los memorándums de abono con las fechas de los informes respectivos recibidos en relación con las mercancías devueltas mostraban que los abonos se habían emitido en algunos casos varias semanas antes de la devolución de las mercancías y que en otros casos, la mercancía por la que se había hecho el abono nunca había regresado a la organización. Los comentarios con los diversos empleados que habían preparado los memorándums de abono indicaron no estar de acuerdo con los procedimientos autorizados.

El propósito básico de la prueba de cumplimiento es dar a los auditores la seguridad de que los procedimientos de control contable están en vigor, y que operan según están previstos. Estas pruebas son necesarias si los auditores han de confiar en el sistema del control interno de la organización para determinar la naturaleza y amplitud del trabajo de auditoría. Las pruebas de acatamiento pueden subdividirse en:

- a) **Pruebas de transacciones:** Estas pruebas proporcionan la seguridad de que la secuencia de los procedimientos realmente llevados a cabo en el sistema de la organización corresponden a la descrita en los papeles de trabajo del auditor.
- b) **Pruebas funcionales:** Tienen como finalidad determinar la efectividad con que los principales controles contables han estado funcionando durante el periodo que se audita.

En algunos trabajos pueden los auditores encontrar que los controles internos en algunas áreas son tan débiles que no suministran ninguna base de seguridad, o que las pruebas de acatamiento requerirán mas esfuerzo que cualquier reducción en las pruebas sustantivas que pudieron resultar de la confianza en el control interno. Cuando no puede confiarse en el control interno no tienen objeto llevar a cabo las pruebas de acatamiento. Por esta razón, los auditores llevan a cabo una evaluación preliminar del control interno, después de revisar el sistema y describirlo en sus papeles de trabajo. Si esta evaluación preliminar indica que no será factible confiar en el control interno en ciertas partes del sistema.

2.10. Conclusion

Podemos concluir en que el control interno de un negocio es el sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados en un todo para lograr los tres objetivos fundamentales de la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna, la protección de los activos de la empresa y la promoción de eficiencia en la operación del negocio.

Debido a que se considera como una de las partes más importantes antes de comenzar con una auditoría, es indispensable conocer los métodos necesarios para un buen estudio y evaluación del control interno de la empresa a examinar, así mismo se cumple con el principio de que ningún Contador Público puede dictaminar sin antes haber evaluado internamente a la empresa.

UNIDAD 3 RIESGOS

3.1. Definición

En su constante evolucionar, las organizaciones determinan objetivos y metas que justifican su existencia. Sin embargo, estas deben reconocer que la consecución de estos objetivos y de estas metas está condicionada por la presencia de riesgos que, en algunos casos, pueden atrasar el cumplimiento de los planes, o bien cambiarlos, pero que en otros pueden significar la desaparición de la organización. En buena medida, el reconocimiento de los riesgos está explícito en los análisis FODA cuando los administradores de la empresa identifican las debilidades y las amenazas con las que se enfrentan. Las mismas fortalezas y oportunidades encierran riesgos, tal vez imperceptibles, pero que pueden hacer perder el norte de una institución si el enfoque de la organización está mal hecho o mal ponderado. Si a esto se le suma la posibilidad de no contar con información oportuna sobre los costos asociados con los riesgos y en ausencia de un sistema eficiente de controles y de auditoría, la institución podría estar caminando sobre un terreno frágil y desconocido.

Es en este contexto como se entendería el concepto de riesgo. Precisamente el término riesgo es uno de esos que cotidianamente aparece cientos de veces y con significados diferentes. Entre estos significados se pueden encontrar los siguientes:

- a. En la teoría de la gestión y la estrategia de los negocios, riesgo es uno de los componentes de oportunidades, que lleva a resultados favorables y desfavorables y que está asociado con probabilidades (frecuencia de materialización). Es lo inesperado.
- b. En la teoría de las decisiones, riesgo es: i) una propiedad de las diversas opciones que hace que el individuo que las enfrenta las pueda diferenciar; ii) que las pueda ordenar bajo algún esquema de jerarquía; y iii) que les pueda asignar alguna medida tal como el promedio y la varianza.
- c. Para las ciencias del comportamiento, riesgo es la percepción de riesgo. Los individuos no tienen un comportamiento completamente racional cuando se les enfrenta con las mismas opciones pero con diferentes términos.
- d. En la teoría financiera, riesgo es el elemento cuantificable de potenciales pérdidas asociadas con la tenencia de activos, sean inversiones o créditos.
- e. En el área de seguridad ambiental y salud ocupacional, el riesgo se asocia con los peligros de las tareas y operaciones.
- f. Para la auditoría, el riesgo se enfoca en los efectos de las pérdidas de activos.

- g. Para la industria de los seguros, el riesgo y su gestión se enfoca en funciones de probabilidad de pérdidas de eventos que se materializarían.

Riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efecto adverso en los objetivos y las metas de la organización.

Se puede concluir que el riesgo surge de la incertidumbre. Es la exposición a la posibilidad de enfrentar pérdidas o ganancias, lesiones o retrasos, como consecuencias de alcanzar un curso de acción particular. El concepto de riesgo se asocia con la posibilidad (probabilidad) de que algo suceda y con las consecuencias de que ese algo suceda.

En años recientes, la naturaleza y las implicaciones del concepto de riesgo han cambiado y se han ampliado para incorporar un componente clave de la administración corporativa. Aquellos a cargo de administrar los riesgos de la corporación ya no se dedican a comprar seguros, sino a desarrollar prácticas y procesos que apoyen la gestión estratégica de la administración.

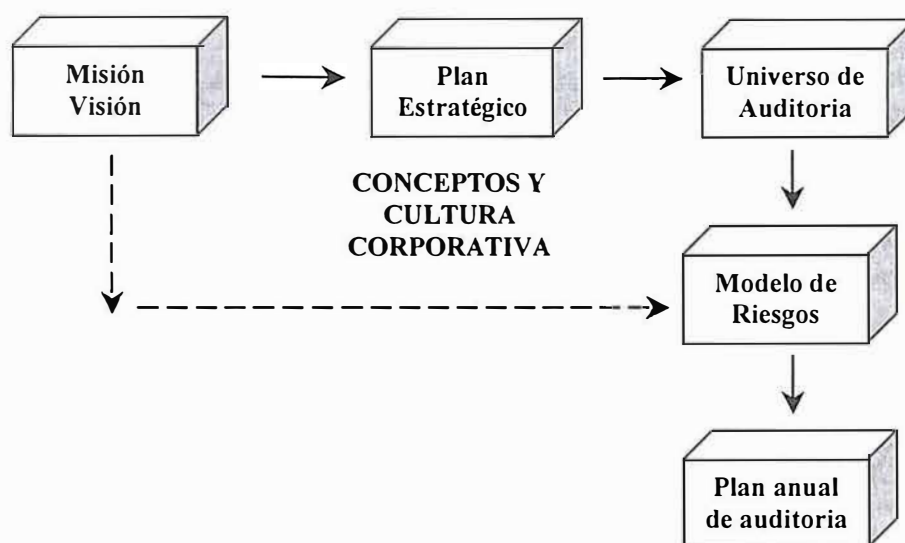
De hecho, el nuevo enfoque de la administración corporativa ha cambiado de una auditoría basada en el control a una basada en los riesgos. Tanto la auditoría interna como la gestión del riesgo han evolucionado a la luz de corporaciones cada vez más globalizadas en sus negocios. Con estos auspicios, los profesionales del riesgo tienen que investigar los principios y las prácticas de la nueva gestión de riesgo y descubrir posibles variaciones de éste y las técnicas que pueden ser aplicadas para un proceso de auditoría y control más eficiente y efectivo.

El nuevo enfoque en la gestión de riesgos reconoce que estos son la fuerza conductora de la actividad de una organización. La administración corporativa, entendida como la responsabilidad compartida de todos los ejecutivos de una empresa, es la respuesta de la empresa ante el riesgo. También se reconoce que esta respuesta depende del sector en el que se desempeñan las actividades de la organización y que, como tal, no existen procedimientos únicos para controlar el riesgo. No existe una única solución o una única matriz o una única bola de cristal. En vez de esto, se hace indispensable el compartir la información, el trabajar coordinadamente y no en feudos, el trabajar con flexibilidad, creatividad y buen tino ante lo incierto.

En el contexto de objetivos y metas, el riesgo se entiende como la incertidumbre que existe en su consecución. En cualquier tipo de organización, sea pública o privada, con fines de lucro o sin ellos, los administradores hacen planes y toman decisiones sobre cómo utilizar sus recursos y sus activos para alcanzar objetivos y metas en un entorno de incertidumbre. El riesgo, en su forma de amenazas, debilidades y oportunidades, ejerce su influencia sobre la consecución de éstos por medio de la exposición de pérdidas a la que somete a los recursos y a los activos, y por medio, también, de su eventual materialización en procesos y controles operativos.

Ustedes, señores auditores, ¿definen el trabajo de auditoria y el modelo de evaluación independientemente de las ideas y de los planes de los administradores de la organización?; ¿o los definen en función de los planes estratégicos de la organización?. Aunque los dos enfoques son válidos desde el punto de vista de la práctica de auditoria generalmente aceptada, el segundo proporciona un mayor valor agregado a la organización.

Si la auditoria interna tiene un acceso completo a los planes estratégicos de la organización, a su dirección estratégica, al análisis del entorno de riesgos, a la definición de los objetivos y metas, entonces será posible contar con un universo de auditoria más completo y efectivo para sus propósitos.



Para llevar a cabo esta nueva misión, la auditoria interna debe comprender que la tarea de los administradores es la de tomar ventaja de las oportunidades para materializar ganancias, pero mitigando pérdidas y amenazas. La ponderación de estos elementos, ganancias-pérdidas y oportunidades-amenazas, es lo que se conoce como análisis de riesgo. El análisis de riesgo no pretende predecir el futuro. Su objetivo es el de comprender y administrar efectivamente la incertidumbre que rodea los planes y las decisiones.

Con el propósito de definir el plan anual de auditoria, se debe partir de la asociación entre el plan estratégico y el universo de la auditoria, lo que implica extraer la información relevante y expresarla en términos observables y, de ser posible, conmensurables. Posteriormente, el ejercicio se debería enriquecer con la definición de escenarios de riesgos, los cuales incluyen la definición e identificación de factores de riesgos y de modelos de riesgos. Por último, en el plan de auditoria se debe reflejar el “ranking” de riesgos identificados en las etapas previas.

La dificultad asociada con el riesgo del negocio es su evaluación, ya que algunos de sus atributos son cualitativos o tal vez se expresan en términos muy generales y con poca precisión.

El proceso de valoración del riesgo incluye su cuantificación, y cuando ésta no es posible, se hace necesario, entonces, discutir el concepto, el alcance y las consecuencias del riesgo con el propósito, al menos, de formarse una idea de su severidad y frecuencia.

El primer paso en el análisis del riesgo es su evaluación. Antes de diseñar procedimientos para su administración, el riesgo tiene que ser identificado, medido y asignado a un nivel de prioridad. Para su identificación se puede aplicar el enfoque del activo, el enfoque del entorno externo o el enfoque de amenaza.

Su medición involucra factores tales como la ética del trabajo, la idoneidad del personal, la cuantía de los activos, la complejidad de las operaciones, los resultados de auditoría previa y otros. La cuantificación del riesgo implica la transformación de información cualitativa y subjetiva en números ya sea mediante métricas avanzadas (scoring) o ponderaciones de factores. También se puede expresar en términos de probabilidades, de tablas normativas o de comparaciones (ranking).

La asignación de prioridades (risk ranking) permite a la organización, en general, y a la auditoría, en particular, fijar su atención en los riesgos de mayor severidad. La eficacia en la administración del riesgo dependerá, en buena medida, del enfoque global que de los riesgos se llegare a hacer. Sin embargo, y esto es muy importante, la gestión del riesgo, entendida como su control, eliminación, minimización o transferencia, es una función exclusiva y única de la administración de la organización. La función de la auditoría en este caso está directamente relacionada con el análisis que debe llevar a cabo en proporción con la magnitud de los riesgos que se han identificado.

Un ejemplo simple se puede desarrollar al considerar, dentro del proceso de identificación de los riesgos de una organización, aquellos relacionados con los siguientes factores:

- a. **Riesgo de política corporativa:** es el riesgo de que el diseño de la política sea deficiente y que no coincida con los objetivos y con la realidad del entorno.
- b. **Riesgo operativo:** es el riesgo de que la puesta en marcha de la política corporativa esté condicionada por procesos y procedimientos inadecuados.
- c. **Riesgo presupuestario:** es el riesgo de no asociar correctamente los objetivos, las metas y los planes con la disponibilidad de fondos o bien que por controles insuficientes, deficientes o ausentes, el presupuesto no se administre bien e impida alcanzar los objetivos y las metas.
- d. **Riesgo de reputación:** es el riesgo de que la pérdida de confianza en la organización o en sus administradores impida el correcto uso de los fondos o que no se le tenga confianza a lo que se está haciendo, todo ello en detrimento de la consecución de los

Una vez que el modelo global de auditoría ha sido definido, una vez que los factores de riesgo y su clasificación por importancia han sido determinados, la auditoría interna puede enfocarse en aquellos procesos que individualmente representan las mayores amenazas para la institución. Para ello debe tener claras las tres dimensiones del riesgo: la severidad con la que se presenta, la

frecuencia con la que ocurre y la vulnerabilidad de la empresa ante el riesgo. La conjunción de las tres dimensiones definen la gestión de los riesgos y la estrategia para su auditoría.

Es importante también que este papel de la auditoría interna esté claramente diferenciado de las responsabilidades que competen a los administradores de las organizaciones. De hecho, es una tarea muy difícil separar las funciones de control interno, responsabilidad de la administración, de las de la auditoría.

Para ello hay que tener presente que esas responsabilidades se pueden resumir en las siguientes:

a. Para la Junta Directiva:

- Aprobar los límites tolerables de riesgo.
- Conocer y comprender los límites que asume la organización.
- Garantizar la existencia de los recursos necesarios para la gestión de riesgos.
- Fomentar una cultura de control y gestión de riesgos.

b. Para la Gerencia:

- Recomendar los límites tolerables de riesgo.
- Decidir sobre los límites tolerables en los procesos y procedimientos.
- Tomar las decisiones de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados en función de los riesgos.
- Reasignar patrimonio en función de los riesgos.
- Aprobar recursos y organizar la gestión de riesgos.
- Aprobar la información sobre riesgos.

La experiencia en la gestión de riesgos ha constituido un proceso continuo y sin interrupciones, se estableció la Gestión Global de Riesgo. Desde entonces, el análisis de riesgo ha venido incorporándose no solamente en las decisiones de las autoridades superiores, sino también en la forma de pensar y actuar de la administración. Se ha estado creando constantemente la cultura de riesgo. Y lo que es más importante, la Junta Directiva General y la Gerencia General han comprendido la relevancia de la gestión de riesgos.

Este cambio en la actitud hacia los riesgos se reflejó en la creación de la Gestión Corporativa de Riesgo. Aparte de los riesgos intrínsecos a la actividad de toda empresa, la nueva dependencia incorporó el control de riesgos operativos. En este punto es muy importante destacar el apoyo y el aporte que le ha brindado la auditoría interna a la nueva función de riesgos en manos de la administración. El auditor interno ha tenido siempre muy claro el papel de cada instancia en la gestión y en el control de los riesgos. La conjunción de estos elementos ha redundado en una gestión de riesgos más eficiente y efectiva.

En el campo propiamente del control interno, la Gestión Corporativa de Riesgo cuenta con una Gestión de Riesgos Operativos, encargada de la identificación, evaluación y prevención de riesgos de diversas naturalezas. Bajo su responsabilidad se encuentran instancias administrativas

del control operativo que tienen a su cargo la detección, prevención y corrección de problemas asociados con la operación de las empresas.

Todavía no se ha avanzado todo lo que se desea, pero el inicio ha sido auspicioso. Se ha comprendido la importancia de salvaguardar sus activos, que en definitiva son los activos de una buena parte de la sociedad. Para ello cuenta con el compromiso de su Junta Directiva, con la autoridad de la Gerencia General, con el consejo de la auditoría interna y el trabajo de la Gestión Corporativa de Riesgo.

3.2. Tipos de Riesgos

Riesgo genérico	Riesgo específico	Área afectada
Riesgos de propiedad	Terrorismo Fenómenos naturales Fuego	Edificios Equipos Automóviles
Riesgos de activos monetarios	Robos y fraudes Asaltos Negligencia	Tesorerías Agencias y sucursales
Riesgos humanos	Salud y seguridad de los empleados Leyes laborales	Todos los funcionarios
Riesgos comerciales	Contratos mal especificados Propiedad intelectual Riesgos de mercado Riesgo de reputación Riesgo de contraparte	Contratos con clientes, proveedores, socios. Calidad de clientes Áreas de comunicaciones Mercados financieros
Riesgos de información	Seguridad física Sistemas de información Procedimientos de acceso Caídas de sistemas Confidencialidad Aspectos técnicos	Documentación Archivos de información
Riesgos legales	Leyes de competitividad Protección de información Leyes tributarias Procedimientos publicitarios Leyes económicas	Áreas comerciales Áreas financieras
Riesgos políticos	Poderes generales Libertad comercial Derechos de propiedad	Áreas comerciales Áreas financieras
Riesgos operativos	Ineficiencia de operaciones Información inexacta Procesos inadecuados e ineficientes Uso inapropiado e ineficiente de los recursos	Todas las áreas
Riesgos financieros	Variabilidad incrementada en las utilidades por acción común Mayor riesgo de insolvencia	Toda las áreas
Riesgos de transferencias	Carecer de divisas en que las deudas se encuentran nominadas	Áreas comerciales

UNIDAD 4. CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE DE RIESGOS

4.1. Modelo de control interno bajo el enfoque de riesgos

Para obtener el conocimiento de este modelo, se debe considerar el documento emitido por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno - Marco Integrado”, conocido como el Modelo de Control COSO.

Según este modelo se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas y, en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, planea, dirige y controla.

4.1.1. Definición y elementos de la estructura del control interno

La estructura de control interno de una organización consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la organización. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos interrelacionados:



La división del control interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una organización en la auditoría. Sin embargo, esto no necesariamente refleja cómo una organización considera e implementa su control interno; asimismo, la primera consideración del auditor se refiere a cómo un control específico afecta las aseveraciones en los estados financieros más que su clasificación en uno de los elementos de control interno, antes mencionados, en particular.

a) Ambiente de Control

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración u órgano equivalente, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Asimismo, el ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una organización, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos

El hecho de que una organización tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración que de cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la organización.

Estructura de organización

Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades de la organización, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.

Funcionamiento del consejo de administración y sus comités

Las actividades del consejo de administración y otros comités pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando estos sean participativos y sean independientes de la Dirección.

Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que éstos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas.

Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna

El grado de supervisión continua sobre la operación que lleva a cabo la administración, da una evidencia importante si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente y si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

Políticas y prácticas de personal

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la organización

La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la organización o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como el seguimiento a dichas comunicaciones, fortalecen los controles de una organización.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la organización le da a los controles establecidos.

b) Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos (país, liquidez, crédito, reputación, legal, mercado, etc.) que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

Una evaluación de riesgos de una organización en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada. Por ejemplo, la evaluación de riesgos puede contemplar cómo la organización considera la posibilidad de transacciones no registradas o cómo identifica y analiza estimaciones o provisiones importantes en los estados financieros.

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación.

Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias y la dinámica actual de los negocios, prestando especial atención a:

- ✓ Cambios en el ambiente operativo: Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes.

- ✓ Nuevo personal: El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.
- ✓ Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
- ✓ Crecimientos acelerados: Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
- ✓ Nuevas tecnologías: La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.
- ✓ Nuevas líneas, productos o actividades: El incorporarse en negocios o transacciones en donde la organización tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el control interno.
- ✓ Reestructuraciones corporativas: Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados con el control interno.
- ✓ Cambio en pronunciamientos contables: La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.
- ✓ Personal con mucha antigüedad en el puesto: Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- ✓ Operaciones en el extranjero: La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que pueden impactar el control interno, por ejemplo, cambio en los riesgos considerados en las operaciones en moneda extranjera.

El auditor deberá obtener un entendimiento suficiente de los procesos de evaluación de riesgos de la organización, con el objeto de conocer como la administración considera los riesgos relevantes respecto a los objetivos de los reportes financieros y qué acciones está tomando para minimizar esos riesgos. Este entendimiento debe incluir en adición a lo mencionado anteriormente, un conocimiento de cómo la administración estima los riesgos, cómo mide la probabilidad de ocurrencia de los mismos y cómo los relaciona con los estados financieros. La administración puede iniciar planes o acciones para mitigar riesgos específicos o puede decidir aceptar un riesgo por el costo que puede implicar el corregirlo u otras consideraciones

La evaluación de riesgos de la organización difiere de la consideración de riesgos de auditoría que realiza el auditor en la revisión de estados financieros. El propósito de la evaluación de

riesgos de la organización es el de identificar, analizar y administrar riesgos que pueden afectar los objetivos de la organización, en cambio en una auditoría de estados financieros, el auditor identifica los riesgos y califica los riesgos inherentes y de control para evaluar la probabilidad de que un error significativo pueda existir en los estados.

c) Actividades de control

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc. Las actividades de control se clasifican en:

- ⇒ Controles preventivos.
- ⇒ Controles detectivos.
- ⇒ Controles correctivos.
- ⇒ Controles manuales o de usuario.
- ⇒ Controles de cómputo o de tecnología de información.
- ⇒ Controles administrativos.
- ⇒ Controles contables.

Los controles pueden relacionarse con cualquiera de los cinco componentes del control interno (entorno de control, proceso de evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control y monitoreo) siempre y cuando tales controles sean pertinentes a los puntos donde pueden ocurrir errores o fraude y tengan la posibilidad de reducir sus impactos.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la organización, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que estos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en que la organización ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las ha llevado a cabo y, finalmente, basado en dicha evaluación, concluir si están operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo, los primeros son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones y los segundos tienen como finalidad detectar los errores o las

desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Debita autorización de transacciones así como de actividades.
- ✓ Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- ✓ Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- ✓ Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- ✓ Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

Donde hay un alto volumen de transacciones, la falta de controles de prevención aumenta significativamente el riesgo de errores y, por consiguiente, aumenta la necesidad de controles de detección. Cuando faltan controles de prevención, la gran cantidad de errores puede hacer que los controles de detección sean ineficaces para detectarlos y corregirlos oportunamente.

d) Información y comunicaciones

Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una organización económica. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la organización y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- ✓ Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- ✓ Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- ✓ Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- ✓ Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- ✓ Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros, por lo que el auditor debe obtener un entendimiento de las formas que la organización utiliza para informar las

funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con relación a la información financiera.

e) Monitoreo

Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación.

Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo. Los controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, lo cual puede ser más dañino que no tener controles, debido al falso sentido de seguridad.

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia.

Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a organizaciones externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejorar. También la Administración, podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la organización lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control interno sobre la información financiera, incluyendo cómo esas actividades son utilizadas para iniciar acciones correctivas y, en el caso de que requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna.

Los controles son efectivos cuando en los procedimientos no se les recuerda constantemente de su existencia.

Con base a lo expuesto se debe considerar los siguientes Principios para la Evaluación de Sistemas de Control Interno.

Ambiente de control

Principio No. 1:

El directorio debe ser responsable de la aprobación de estrategias y políticas; comprendiendo los riesgos que corren las organizaciones, fijando niveles aceptables para estos riesgos y garantizando que el personal directivo superior tome las medidas necesarias para identificar, vigilar y controlar los riesgos; aprobando la estructura orgánica; y asegurando que el personal directivo superior está vigilando la eficiencia del sistema de control interno.

Principio No. 2:

El personal directivo superior debe ser responsable de la ejecución de las estrategias aprobadas por el directorio; formulando políticas apropiadas de control interno; y vigilando la eficiencia del sistema de control interno.

Principio No. 3:

El directorio y el personal directivo superior son responsables de la promoción de normas éticas y de integridad, y de la creación de una cultura, dentro de la institución, que realce y demuestre al personal de todos los niveles, la importancia de los controles internos. El personal de todos los niveles de una organización debe comprender el rol que le es asignado en el proceso de controles internos y estar completamente comprometido con dicho proceso.

Evaluación de los riesgos

Principio No. 4:

El personal directivo superior debe garantizar que los factores internos y externos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la organización están siendo identificados y evaluados. Esta evaluación debe abarcar todos los riesgos que la organización enfrenta (por ejemplo, riesgo crediticio, riesgo de país y de transferencia, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal y riesgo para la reputación).

Principio No. 5:

El personal directivo superior debe garantizar que los riesgos que afectan el logro de las estrategias y objetivos de la organización están siendo evaluados continuamente. Es posible que los controles internos deban ser revisados para abordar apropiadamente cualquier riesgo nuevo o previamente incontrolado.

Actividades de control

Principio No. 6:

Las actividades de control deben ser parte integral de las operaciones diarias de una organización. El personal directivo superior debe establecer una estructura de control apropiada para garantizar controles internos eficientes, definiendo las actividades de control para todos los niveles. Estas actividades deben incluir: análisis de alto nivel; controles de actividad apropiados para los diferentes departamentos o divisiones; controles físicos; verificación periódica del cumplimiento con los límites de riesgos; un sistema de aprobación y autorización; y, un sistema de verificación y conciliación. El personal directivo superior debe controlar periódicamente que todas las áreas de la organización cumplan con las políticas y procedimientos establecidos.

Principio No. 7:

El personal directivo superior debe garantizar una segregación adecuada de las funciones y asegurarse que no se asignen responsabilidades incompatibles al personal. Las áreas que podrían dar lugar a conflicto de intereses deben ser identificadas, minimizadas y vigiladas cuidadosamente.

Información y comunicación

Principio No. 8:

El personal directivo superior debe garantizar la disponibilidad de información interna general sobre las actividades financieras, operativas y de cumplimiento, así como información externa del mercado sobre los acontecimientos y condiciones que deben considerarse para la toma de decisiones. La información disponible debe ser confiable, oportuna, accesible y presentada en un formato lógico.

Principio No. 9:

El personal directivo superior debe establecer canales de comunicación eficientes para asegurar que todo el personal conoce las políticas y procedimientos que afectan sus deberes y responsabilidades y que la demás información pertinente llega al personal correspondiente.

Principio No. 10:

El personal directivo superior debe velar por la instalación de sistemas de información que cubran todas las actividades de la organización. Estos sistemas, incluyendo aquellos que retienen y utilizan datos en forma electrónica, deben ser seguros y probados periódicamente.

Monitoreo

Principio No. 11:

El personal directivo superior debe vigilar en forma continua la eficiencia global de los controles internos de la organización para el logro de los objetivos. El monitoreo de los riesgos claves debe formar parte de las operaciones diarias y abarcar evaluaciones separadas, según sea necesario.

Principio No. 12:

Una auditoria interna general del sistema de control interno debe ser realizada por personal capacitado y competente, en forma eficiente. Los responsables de esta auditoria interna, la cual forma parte del monitoreo del sistema de control interno, deben informar directamente al directorio o a su comité de auditoria, y al personal directivo superior.

Principio No. 13:

Se debe informar oportunamente al nivel administrativo correspondiente sobre las deficiencias de control interno identificadas, las que serán abordadas lo antes posible. Las deficiencias más serias de control interno deben ser referidas al personal directivo superior y al directorio.

Las fallas de control, pueden originarse principalmente por:

- ° ***Falta de vigilancia y responsabilidad administrativa suficiente, y ausencia de una cultura de control fuerte dentro de la organización.*** Sin excepción, los casos de pérdidas importantes reflejan la falta de atención de la gerencia al establecimiento de una cultura de control dentro de la organización, un relajamiento de dicho control, una orientación y vigilancia insuficientes de parte del directorio y el personal directivo superior, y la falta de determinación de responsabilidades administrativas claras, mediante la asignación de funciones y competencias. Estos casos reflejan, además, la falta de incentivos para realizar una supervisión en línea, estricta, y mantener un alto grado de sentido de control en las diferentes áreas de actividades.
- ° ***Evaluación insuficiente de los riesgos que presentan ciertas actividades, dentro o fuera del balance general.*** Muchas de las organizaciones que sufrieron grandes pérdidas descuidaron la evaluación constante de los riesgos presentados por productos y actividades nuevas, o la actualización de sus evaluaciones de riesgos frente a cambios ocurridos en el ambiente general o en las condiciones de negocio. Varios de los casos ocurridos recientemente, demuestran que los sistemas de control interno que funcionan bien para productos simples o tradicionales, son incapaces de manejar productos más sofisticados o complejos.
- ° ***La ausencia o falla de las actividades claves de control, como ser, la segregación de funciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones del rendimiento operativo.*** La falta de segregación de funciones, en particular, ha tenido una gran influencia en las grandes pérdidas sufridas por algunas organizaciones.

Las fallas de control, pueden originarse principalmente por:

- ° *La comunicación insuficiente de información entre los niveles administrativos de la organización, especialmente en la comunicación de los problemas a los niveles superiores. Para ser eficientes, las políticas y procedimientos deben ser comunicados, en forma eficaz, a todo el personal involucrado en una actividad. Algunas de las pérdidas de las organizaciones ocurrieron porque el personal involucrado no tenía conocimiento de las políticas, o no las comprendía. En algunos casos, la información sobre las fallas en ciertas actividades, que debía ser comunicada a los niveles superiores de administración, no llegó ni al directorio, ni al personal directivo superior, hasta que los problemas se volvieron serios. En otros casos, los datos de los informes de la gerencia estaban incompletos o eran incorrectos, creando una impresión favorable de una situación de negocios que, en realidad, era problemática.*
- ° *Deficiencia e insuficiencia de los programas de auditoria y otras actividades de monitoreo. En muchos casos, las auditorias no fueron lo suficientemente rigurosas al identificar e informar sobre las deficiencias de control asociadas con las organizaciones en situaciones difíciles. En otros casos, a pesar de que los auditores informaron sobre los problemas, éstos no fueron corregidos por la gerencia.*

4.2. Auditoria basada en riesgos

La evaluación del riesgo en las auditorias internas, identifica, mide, y prioriza el riesgo; por esto mismo el punto central se ubica en las áreas auditables de mayor significancia. En auditorias individuales la evaluación de riesgos se utiliza para identificar las áreas más importantes sin, necesariamente, la evaluación externa o impacto en la organización. La evaluación de riesgos permite al auditor diseñar un programa de auditoria que examine los controles más importantes, o que pruebe los controles con mayor profundidad.

El enfoque basado en riesgos extiende y mejora los modelos de evaluación de riesgo cambiando la visión de la auditoria. En lugar de buscar en el proceso del negocio en un sistema de control interno; el auditor interno, revisa el proceso del negocio en un ambiente riesgo.

Esto es directamente un nuevo paradigma: una auditoria enfocándose en el riesgo le da más valor a la organización que a la auditoria misma enfocándose solamente en el control.

Algunos clientes han criticado las auditorias internas por estar demasiado enfocadas en el paso, "Manejar el auto mirando en el espejo retrovisor", uno de las metáforas mas conocidas, caracterizan al auditor interno como alguien que da consejos y recomendaciones basadas en la revisión de los registros de las transacciones históricas y las operaciones históricas del sistema de control interno.

Para darle mayor valor a los clientes y la organización, los auditores internos deben cambiar su enfoque del pasado por el del futuro. Si el auditor se enfoca en los riesgos es más probable que la auditoría comprenda el manejo completo que atañen a la administración.

Para muchos auditores, el cambio será agudo en vez de identificar y probar controles. El auditor identificará riesgos y buscará la forma de mitigarlos. La gran mayoría de las técnicas de mitigación comprenderán control (inspección); pero el auditor probará "que tan bien se han manejado los riesgos" más que "son adecuados los controles utilizados en este problema".

Si los auditores continúan revisando y recomendando nuevos y más rígidos controles sin sacar ninguno antiguo; el peso de estos controles entorpecerá el proceso del negocio.

4.2.1. Adecuación del área de auditoría interna

Un sistema de controles internos adecuados al interior de las organizaciones, debe ser complementado con una efectiva función de auditoría interna que independientemente evalúe los sistemas de control de la empresa.

Los auditores internos deben satisfacerse de las políticas y prácticas que sigue la administración, así como de las acciones correctivas que toma para corregir debilidades de control interno detectadas

Una efectiva función de auditoría interna es una valiosa fuente de información para la administración de una organización. Los principios que se plantea a continuación, que son de tipo general y orientaran a los auditores internos, se aplican a todas las organizaciones.

Principios generales

Principio No. 1

El directorio u órgano equivalente de la organización tiene la última responsabilidad para asegurar que la administración establezca y mantenga un efectivo sistema de control interno, un sistema de medición para valorizar los diferentes riesgos al nivel de la actividad de la organización, un sistema para referir los riesgos al nivel del capital de la organización, métodos apropiados para monitorear el cumplimiento de las leyes, regulaciones y la supervisión de las políticas internas.

Principio No. 2

La administración de la organización es responsable del desarrollo de procesos que: identifiquen, midan, monitoreen y controlen los riesgos. Al menos una vez al año, la administración debe informar al Directorio sobre el alcance y funcionamiento del sistema de control interno.

Principio No. 3

Auditoría interna es parte del sistema de monitoreo dinámico y de los sistemas de control interno de la organización, porque la auditoría interna provee una medición independiente de la adecuación y cumplimiento con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. En este contexto, la función de auditoría interna ayuda a la administración y al Directorio en aliviar parcialmente sus responsabilidades en su área de actuación.

Para ello auditoría interna evaluará:

- ☯ El sistema de control interno.
- ☯ Los procedimientos de administración de riesgos y sus metodologías.
- ☯ Los sistemas de información, incluyendo los sistemas de información electrónica.
- ☯ Los registros contables y estados financieros.
- ☯ La salvaguarda de activos.
- ☯ Una apreciación de la economía y eficiencia de las operaciones.
- ☯ Que se cumplan con las leyes, regulaciones y códigos de conducta aprobados.

Principios referentes a la auditoría interna

Principio No. 4: Función permanente, continuidad

Cada organización debería tener una función de auditoría interna permanente. En el ámbito de sus deberes y responsabilidades, la administración debería tomar todas las medidas necesarias para la operación de una adecuada función de auditoría interna según el tamaño y naturaleza de sus operaciones. Estas medidas incluyen proveer de los recursos apropiados a la auditoría interna para el logro de sus objetivos.

Principio No. 5: Función independiente

La función de auditoría interna debe ser independiente de las actividades auditadas y debe ser también independiente del proceso de control diario. Esto significa que auditoría interna debe tener una posición al interior de la organización y cumplir sus funciones con objetividad e imparcialidad.

Principio No. 6: Manual de organización de la auditoria

Cada unidad de auditoria interna debería tener un manual de organización que establezca la posición y la autoridad de la función de auditoría interna al interior de la empresa. Dicha unidad debería establecer al menos lo siguiente:

- ☉ Los objetivos y alcance de la función de auditoria interna.
- ☉ La posición del departamento de auditoria interna, su organización, sus atribuciones, responsabilidades y relaciones con otras funciones de control.
- ☉ La situación del encargado de la unidad de auditoria interna.
- ☉ Este manual, debe ser aprobado por el Directorio, como parte de su rol. Si existe el Comité de Auditoría, debe formalizar dicha ratificación.
- ☉ Dicho manual debería ser comunicado a toda la organización.

Principio 7: Imparcialidad

La función de auditoria interna debe ser objetiva e imparcial, lo que significa estar en una función que le permita actuar libre de sesgos e interferencias.

Principio 8: Competencia profesional

La competencia profesional de cualquier auditor interno y de la función de auditoria interna como un todo es esencial para el adecuado funcionamiento de la actividad de auditoria interna.

Principio 9: Alcance del trabajo

Cualquier actividad y cualquier unidad orgánica de la empresa deben estar en el ámbito de acción de auditoria interna.

Principio 11: Métodos de trabajo y tipo de auditoria

La auditoria interna incluye el diseño de un plan de auditoria, el examen y valoración de la información disponible, comunicación de resultados y seguimiento de las recomendaciones y hechos detectados.

Hay diferentes tipos de auditorias que pueden ser (pero no limitadas sólo a éstas):

- ☉ Financiera.
- ☉ De cumplimiento.

- ☉ Operativa.
- ☉ Administrativa.
- ☉ De gestión, incluyendo la forma cómo se administran los riesgos y el logro de los objetivos.

Otros aspectos a considerar en este principio, son los siguientes:

- Enfoque en el riesgo y plan de auditoria

La administración de la unidad de auditoria interna prepara un plan para todas las tareas que deben ser abordadas. El plan incluye el tiempo y la frecuencia del trabajo de auditoria interna, el mismo está basado en una medición metódica del control de riesgo.

El plan debe ser realista para incluir presupuestos de tiempo para destinar a materias tales como otras actividades, opiniones solicitadas, capacitación, imprevistos, etc. Debe ser revisado y actualizado cuando sea necesario.

Este plan debe ser aprobado por el Directorio, enlazado con el Comité de Auditoría, cuando existe.

- Procedimiento

Para cada asignación existente en el plan de auditoria, debe establecerse un programa de auditoria, que debe describir el objetivo y el trabajo a desarrollar; debe ser flexible para que en su desarrollo vaya incluyendo los riesgos que se detecten.

Principio 12: Administración del departamento de auditoria interna

El Gerente de la unidad de auditoria interna debe ser responsable de asegurar que dicha unidad cumpla con los principios descritos anteriormente, para el cumplimiento de sus objetivos.

Principios referidos al Comité de Auditoria

El Comité de Auditoria normalmente es considerado como un Comité del Directorio formado usualmente por Directores que no son ejecutivos de la organización y que además son independientes de la Administración. Sus características de operación y su denominación misma pueden variar entre los países.

Principio No. 13

La creación de un Comité de Auditoria permanente es una solución que se ha encontrado para hacer rente a las dificultades prácticas con que se encuentra el Directorio en la existencia y mantención de un adecuado sistema de controles.

Adicionalmente, este Comité refuerza el sistema de control interno, la auditoría interna y la auditoría externa. En consecuencia, las organizaciones deben alentar el tener un Comité de Auditoría permanente, especialmente, si tienen actividades complejas.

- Composición, atribuciones y funcionamiento

El Directorio debería establecer un Manual de Organización escrito acerca del Comité de Auditoría indicando su composición, atribuciones y deberes, así como la forma de informar al Directorio. Este documento debería ser aprobado por el Directorio y revisado en su actualización periódicamente.

Un Comité de Auditoría debería incluir al menos tres miembros del Directorio, que no sean miembros de la administración. Cuando las leyes o regulaciones locales permiten que miembros de la administración integren el Comité de Auditoría, ellos no deberían constituir mayoría. Los miembros del Comité deberían tener una hoja de vida, experiencia y antecedentes compatibles con sus deberes en el Comité. Al menos, uno de los miembros debería tener experiencia en informes financieros, contabilidad o auditoría.

Para facilitar las funciones de este Comité, a las siguientes personas debería permitírseles asistir regularmente a las reuniones del Comité de Auditoría: Gerente General, Gerente de Auditoría interna y auditor externo.

El Comité de Auditoría puede acceder a toda la información y registros para las investigaciones que requiera y debe informar periódicamente al Directorio sobre los aspectos relevantes. El Comité de Auditoría debería propiciar la comunicación entre los miembros del Directorio, el Gerente General, la auditoría interna y la auditoría externa y el supervisor.

El Comité de Auditoría confirma el Manual de Organización de auditoría interna y su plan de actividades, así como los recursos requeridos por esa unidad (personal y herramientas). Recibe informes resumidos de los trabajos de auditoría interna, sus recomendaciones y las medidas tomadas por la administración a ser implementadas.

El Comité de Auditoría regularmente debería discutir lo siguiente:

- ☉ El funcionamiento del sistema de control interno.
- ☉ Las actividades del Departamento de Auditoría Interna.
- ☉ Las áreas de riesgo en las operaciones de la organización que deben ser cubiertas en los trabajos de auditoría interna durante el año.
- ☉ La confiabilidad y exactitud de la información financiera prevista por la administración y usuarios externos.

- ☉ Cualquier situación contable material que resulte de trabajos de auditoría interna.
- ☉ El cumplimiento de la organización en materias legales y regulatorias y los acuerdos establecidos por el Directorio.

4.2.2. El valor del enfoque basado en riesgos

A pesar de las ventajas un estudio reciente realizado por el Instituto de Auditores Internos, Austin Chapter, muestran que al menos un tercio de todos los auditores a nivel mundial, que utilizan el enfoque basado en riesgos fracasan. Algunas investigaciones informales parecen confirmar este sorprendente hallazgo y sugieren que los motivos son varios:

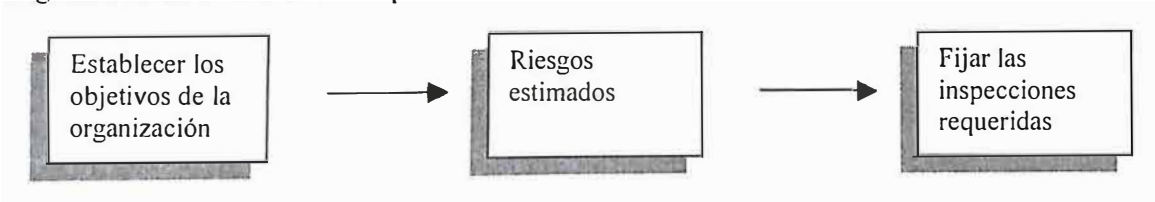
- El concepto de riesgo no está claro.
- Los auditores creen que la evolución del riesgo requiere de conocimientos especializados o algún software.
- Existe muy poco tiempo para planear el continuo “que hacer”.
- Muchos talleres internos para auditores piensan que su operación es muy reducida para utilizar herramientas de planificación.
- Muchos auditores internos se encuentran en que la auditoria financiera no cuadra con el riesgo.

De hecho, los conceptos bajo el enfoque en riesgos no son difíciles y no requieren de un conocimiento especializado, ni tampoco de un software. Funciona con grupo de auditores de cualquier tamaño y con cualquier tipo de auditores. Incluso cuando las auditorias requieren por Ley, por regulación, o por un Jefe con una opinión particular, puede ayudar a enfocar la visión de las auditorias donde más se necesita.

Como resultado se han obtenido auditorias más cortas y reportes más efectivos que comunican utilizando un lenguaje simple. A pesar de todo la auditoria basada en riesgos no resuelve completamente los problemas.

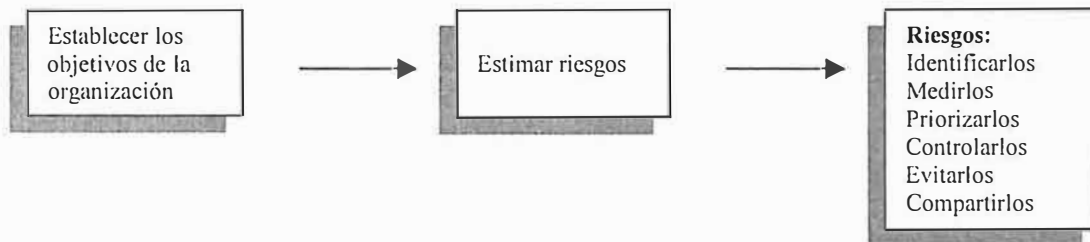
4.2.3. Resultados del control vs. objetivos de la organización

El Modelo "COSO" determina una secuencia de acontecimientos para el proceso de manejo de negocios en un ambiente de inspección:



En una típica auditoría de compra, el auditor interno debe evaluar y dar prioridad a los riesgos para lograr los objetivos de la organización, los cuales son "proveer los bienes y servicios correctos a un precio justo, en la cantidad justa, con la calidad correcta, el de la ubicación correcta, al tiempo correcto y con los vendedores adecuados". En esta instancia, el auditor considera el riesgo para lograr estas metas y determina que controles, si hay alguno, se encuentran disponible para mitigar los riesgos.

El auditor generalmente se concentra en los **resultados**, que el control requiere, más que en los **objetivos** de la organización o en los riesgos del entorno. Cambiando en énfasis en la determinación de los controles requeridos para manejar el riesgo, la secuencia Coso puede apoyar el enfoque bajo riesgos, considerando:



En un ambiente de riesgo los empresarios (gerentes), deben estar preocupados no tan sólo con controles internos. Para evitar todos o algunos riesgos, los empresarios deben diversificar y realizar acuerdos para compartir las consecuencias de los riesgos por medios de contratos, mandamientos, garantías y seguros. Los empresarios deben llanamente decidirse a aceptar algunos riesgos. En muchos casos estas estrategias son medios (con costo) más efectivos de manejar los riesgos en los negocios que aplicar controles.

Estos pensamientos representan una partida significativa de las auditorías internas tradicionales. En lugar de enfocarse en los controles del sistema después de evaluar los riesgos, la nueva propuesta mantiene el enfoque en el riesgo durante el proceso de auditoría.

4.2.4. Uniendo proceso de auditoría con el proceso del negocio



El objetivo de la auditoría deberá estar relacionado a los riesgos enfrentados por la unidad auditada en su esfuerzo por responder a los objetivos establecidos. Entonces los tests de auditoría se unen en el apoyo de los objetivos de la auditoría.

La auditoría bajo el enfoque de riesgos comienza y termina con la consideración de riesgo en el negocio. El control interno es la mejor forma de mitigar el riesgo, pero no es la solución

completa. Los auditores internos estarán más preparados para hacer notar y recomendar el nivel apropiado de controles y otros medios para mitigar el riesgo, incluso si esto significa señalar que algunos controles no son útiles en la mitigación de riesgo.

Se debe considerar que las diferentes partes en el proceso de auditoría están vinculadas a las metas y objetivos de la organización, a través de la administración de riesgos. Para lograr aquello, los objetivos y las estrategias de administración que se han adoptado para mitigar los riesgos, cobran especial relevancia.

4.2.5. Antiguo enfoque vs. nuevo enfoque

Área Auditable	Antiguo enfoque	Nuevo enfoque
Punto central de auditoria	Sistema de control interno	Riesgo del negocio
Test punto central	Control de actividades	Todas las actividades para mitigar el riesgo
Informe punto central	Idoneidad y efectividad de control interno	Idoneidad y efectividad de mitigación del riesgo
Resultados de auditoria	Control nuevo o mejorado	Mitigación de riesgo adecuada

La base de riesgo deberá ser sin duda una de las habilidades de todos los auditores internos. El proceso involucrado en el uso del nuevo enfoque es bastante parecido al usado en las auditorias tradicionales:

- ✓ Listar los pasos del proceso, tareas o componentes del sistema.
- ✓ Enumerar los pasos del proceso en orden de acuerdo a la dificultad del logro de metas y objetivos. Un acercamiento colaborativo se recomienda en este paso.
- ✓ Ordenar o clasificar.

Los pasos que son más cruciales para lograr los objetivos y los riesgos más significativos requieren de pruebas más extensas que el promedio o bajo el promedio. El auditor podría desear pasar por alto pasos del proceso que no son de gran importancia o tienen un pequeño riesgo asociado.

La diferencia entre el antiguo y el nuevo enfoque pueden parecer tenue a pesar de eso, el riesgo involucrado en el proceso de auditoria es grande y rico en información y contenido. Como resultado en la administración es más probable apreciar el valor de la auditoria interna bajo un riesgo involucrado auditable.

Los informes incluyen tres ítems que muestran una aproximación a los riesgos.

- a. La sección alcance de auditoria incluye una matriz del riesgo, en conjunto con una definición de esos riesgos y la clave de los controles en el sistema. Muchas de las "claves de control" son también "softcontrol", parte del "ambiente de control" en el modelo COSO; otros procesos o etapas que van más allá del sistema de control interno que detecta o previene errores.

- b. Los descubrimientos y recomendaciones son discutidos en términos de riesgo y las áreas de riesgo son mencionadas en las secciones de revisión de auditoría.

La sección de conclusión total esta dedicada a discutir el riesgo y la respuesta administrativa al riesgo como primer resultado de la auditoria. Tales auditorias se acercan al ideal de auditoria basado en el riesgo. Ellas se seleccionan de acuerdo al riesgo, y se enfocan en el riesgo. Ellas prueban el proceso de mitigación de riesgos e informan en términos de riesgo.

4.3. Otras consideraciones

Los factores específicos del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Tamaño de la organización.
- ✓ Características de la actividad económica en la que opera.
- ✓ Organización de la empresa.
- ✓ Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- ✓ Problemas específicos del negocio.
- ✓ Requisitos legales aplicables.

Una estructura de organización con una delegación formal de autoridad, podrá influir favorablemente de modo importante en el ambiente de control de una organización grande. Sin embargo, una organización pequeña, con participación efectiva del dueño-gerente, normalmente no requiere de procedimientos contables extensos ni de registros contables sofisticados o procedimientos de control formales, tales como políticas escritas, seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una organización. La gerencia deberá vigilar de modo constante la estructura de control interno, para determinar si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que el costo de la estructura de control interno de una organización, no deberá exceder los beneficios esperados al establecerla.

La efectividad de la estructura de control interno está sujeta a las limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la organización y omiso de la gerencia a ciertas políticas y procedimientos.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura del control interno, a través de experiencias anteriores con la organización y de averiguaciones con el personal

apropiado, inspección de documentos y registros y observación de las actividades y operaciones. La naturaleza y alcance de los procedimientos, suele variar de una organización a otra y se ven afectados por el tamaño y complejidad de la misma, experiencias anteriores, naturaleza de la política o procedimiento en particular y la documentación existente.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y alcance de esta documentación se verán influidos por el tamaño y complejidad de la organización y la naturaleza de la estructura del control interno de la misma. Por ejemplo, la documentación de una organización grande y compleja, podrá incluir diagramas de flujo, cuestionarios o árboles de decisiones. En cambio en una organización pequeña, la documentación en forma de memorándum, podrá ser suficiente.

En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la organización.

Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y, por lo tanto, cualquier decisión preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración, incluyendo aquellos relativos a la evaluación de riesgos.
- c) Conocer los procesos de mayor riesgo de la organización y evaluar su importancia.
- d) Evaluar el diseño de los sistemas de control en los procesos de mayor riesgo, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
- e) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será evaluado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales importantes, o bien, definir si directamente los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

4.3.1. El procesamiento electrónico de datos al evaluar la estructura del control interno

Por la importancia que han adquirido los sistemas de PED en la información contable, por el volumen de operaciones procesadas en ellos, así como por la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y, en su caso, probar el sistema de PED como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositará en los controles.

4.3.2. Pruebas de cumplimiento y evaluación final

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la administración prevendrán, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros. Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, según se diseñaron, durante todo el periodo. Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles detectivos).

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de transacciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficacia de los procedimientos de control durante el periodo examinando.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que la administración se ha asegurado que el sistema de control continúa operando efectivamente, a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

4.3.3. Comunicación de situaciones a informar

En virtud de que las expectativas de los usuarios con respecto a la responsabilidad del auditor para informar por escrito sobre debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno se han incrementado, ha sido necesario definir las situaciones a informar, así como la forma y contenido de dicho informe.

Durante el curso de su trabajo, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el control interno que puedan ser de interés para el cliente, los cuales se identifican como

"situaciones a informar". Estas situaciones son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la administración en los estados financieros. Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del control interno.

Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el consejo de administración, el dueño de la organización o con quienes haya contratado al auditor, preferentemente por escrito, y deberá ser documentada en los papeles de trabajo.

El juicio del auditor con respecto a las "situaciones a informar" varía en cada trabajo, y está influenciado por la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría y otros factores, tales como el tamaño de la organización, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades.

Como parte de su trabajo, el auditor debe, además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de control interno existente, y en el caso, de que el auditor identifique asuntos que a su juicio no sean estrictamente situaciones a informar o bien, sean poco importantes, tendrá que decidir si comunica o no estos asuntos en beneficio de la administración.

La existencia de "situaciones a informar", con relación al diseño y operación de la estructura del control interno, representa una decisión consciente de la gerencia, en donde ésta deberá comparar el grado de riesgo que implica dicha debilidad contra los costos a incurrir necesarios para implementar las medidas correctivas y, por lo tanto, es responsabilidad de la gerencia tomar las decisiones con respecto a los costos a ser incurridos y los beneficios relacionados. Para que la Administración tenga conocimiento de tales deficiencias y de sus posibles riesgos, el auditor debe decidir cuándo es necesario reportar un asunto periódicamente o, en su caso, deberá evaluar si a causa de cambios en la gerencia o simplemente por el paso del tiempo, es apropiado y oportuno reportar tales asuntos nuevamente.

4.3.4. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos

La filosofía y estilo de operación de la administración incluyen una amplia gama de características, entre otras, las siguientes:

- Enfoque para asumir y vigilar los riesgos de negocios, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos. Estas características influyen substancialmente en el ambiente de control, sobre todo cuando unas cuantas personas dominan la administración, independientemente de las consideraciones que se den a otros factores del propio ambiente de control. La integridad y la conducta ética son un elemento

esencial del ambiente de control ya que afectan el diseño, la administración y la vigilancia del mismo control interno.

- ☉ Para mantener integridad y un comportamiento ético en la organización se deben establecer normas de conducta y tener planes bien definidos sobre cómo se van a comunicar dichas normas y la manera en que éstas van a ser reforzadas en la práctica. Estos planes deben incluir acciones de la administración para eliminar o reducir tentaciones o incentivos que puedan llevar al personal a cometer actos ilegales, deshonestos o faltos de ética. La comunicación de los valores de la organización y las normas de conducta deben ser comunicados a través de políticas, códigos de conducta y el ejemplo.

4.3.5. Estructura de organización

La estructura de organización de una empresa proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones.

Una estructura adecuada incluye la forma y naturaleza de las áreas de la organización, incluyendo el procesamiento de datos y las relaciones jerárquicas respectivas. Además, deberá asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Adicionalmente, una estructura adecuada incluye las consideraciones de la administración para el establecimiento de niveles de competencia para cada puesto, las cuales deben contener las capacidades y el conocimiento que debe tener la persona que lo ocupará.

4.3.6. Funcionamiento del consejo de administración y sus comités

El ambiente de control de una organización es fuertemente influenciado por el consejo administración y el comité de auditoría. Algunos aspectos que deben evaluarse de estos organismos son: Independencia de éstos con respecto a la administración de la organización y la experiencia, el involucramiento y la forma de actuar de sus miembros.

Los comités de auditoría son nombrados por el consejo de administración y tienen un papel preponderante para vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de información financiera de la organización. El comité debe apoyar al consejo de administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el consejo y los auditores externos.

4.3.7. Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad

Estos métodos afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y las responsabilidades establecidas dentro de la organización. Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad incluyen entre otros aspectos, los siguientes:

- ☉ Políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y código de conducta.

- ☉ Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos tales como metas y objetivos de la organización, funciones operativas y requisitos legales.
- ☉ Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.
- ☉ Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

4.3.8. Métodos de control administrativo incluyendo la función de auditoría interna

Estos métodos afectan el control directo de la administración, sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad para supervisar efectivamente las actividades de la organización en general. Los métodos de control administrativo incluyen entre otros:

- ✓ Establecimiento de sistemas de planeación y reportes de información, que marquen los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real. Tales sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y contabilidad por áreas de responsabilidad.
- ✓ Establecimiento de métodos que identifiquen el desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles administrativos apropiados.
- ✓ Utilización de métodos apropiados para investigar desviaciones respecto a los resultados esperados y tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.
- ✓ Establecimiento y vigilancia de políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control, incluyendo el desarrollo, modificación y uso de programas de cómputo y archivos de datos relacionados. La función de auditoría interna en una organización, es una actividad independiente que permite examinar y evaluar la suficiencia y efectividad de la estructura del control interno.

Una función de auditoría interna efectiva debe contar con relaciones de autoridad e información adecuada, personal capacitado y recursos suficientes para llevar a cabo su función.

4.3.9. Políticas y prácticas de personal

Estas políticas y prácticas afectan la capacidad de una organización para emplear personal competente que le permita lograr sus metas y objetivos. Incluyen los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como para

proporcionarles los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

4.3.10. Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la organización

Están representadas por factores ajenos a la organización que afectan las operaciones y prácticas de la misma. Incluyen los requisitos de vigilancia y cumplimiento establecidos por organismos reguladores y la evaluación efectuada por terceros de las acciones de la organización. Aunque las influencias externas suelen estar fuera de control de la organización, podrán aumentar la conciencia y actitud de la administración hacia la conducción e información de las operaciones y hacer que se establezcan procedimientos o políticas específicas de control interno al respecto.

4.4. Casos de estudio

4.4.1. Control interno

- a. El propietario de la empresa manufacturera ABC de medianas proporciones decide que con objeto de deslindar en forma clara las responsabilidades concernientes a los diferentes aspectos de la empresa, ha establecido que un solo empleado sea responsable de las compras, recepción y almacenamiento de mercancías. Un segundo empleado tiene la completa responsabilidad de mantener los registros de cuentas por cobrar y manejar las cobranzas. Un tercero es responsable de los registros de personal, la preparación de las nóminas y la distribución de los cheques. **Cuál es su opinión al respecto.**
- b. A continuación se describen los procedimientos de control interno y contable de la compañía industrial XYZ, empresa productora de maquinaria especializada:

Después de la aprobación de los supervisores de producción, las requisiciones para la compra de materiales son enviadas al supervisor del departamento de compras quien las distribuye entre los diferentes empleados que se encuentran bajo su control. Estos preparan órdenes de compra prenumeradas por triplicado, llevando un control de su secuencia numérica, y envían el original al proveedor. Una copia del pedido se envía al departamento de recepción de mercancías para ser utilizada como informe de recepción; la última copia se archiva en el departamento de compras.

Una vez recibidos los materiales se llevan directamente al almacén y se van entregando a los supervisores de producción de acuerdo con una solicitud informal de los mismos. El departamento de recepción de mercancías envía al departamento de compras un informe de recepción (con la correspondiente copia del pedido adjunta), mandando copias del mismo al departamento de contabilidad y almacén.

Las facturas de los proveedores por los materiales adquiridos, recibidas por duplicado en el departamento de correspondencia, se remiten al departamento de compras (dirigidas al empleado que preparó el pedido). El empleado compara la factura con la copia del pedido

(incluida en los expedientes del departamento de compras) en cuanto a precio y condiciones, y las cantidades contenidas en la factura con las que reporta el departamento de recepción de mercancías mediante su copia del pedido. Asimismo, el empleado del departamento de compras verifica los descuentos, sumas, multiplicaciones y señala con iniciales la factura para indicar la aprobación para su pago. Posteriormente la factura se envía a la sección de cuentas por pagar y se archiva de acuerdo con su fecha de pago.

En las fechas de pago, la sección de cuentas por pagar, solicita del cajero cheques en blanco para llenarlos en todos sus detalles excepto la firma. Una vez preparados los cheques se devuelven al cajero, quien los introduce a un aparato en donde son mecánicamente firmados, controla su secuencia numérica y los turna al empleado de contabilidad encargado de los egresos para que sean registrados en el libro correspondiente. Posteriormente este mismo empleado devuelve los cheques a la sección de cuentas por pagar, en donde se anotan las fechas de pagos en el registro de cuentas por pagar, los cheques se colocan en sobres y se envían al departamento de correspondencia. Las cuentas por pagar posteriormente son archivadas de acuerdo con su secuencia numérica. Al fin de cada mes uno de los empleados de la sección de cuentas por pagar prepara una tabulación de los cheques pendientes de pago, de acuerdo con el registro de cuentas por pagar y compara su total con el que arroja el libro mayor e investiga cualquier diferencia resultante de tal comparación.

Discuta las deficiencias existentes en el control interno de la empresa y proponga las correcciones pertinentes.

4.4.2. Empresa “Karacolito” S.A.

El presente caso de estudio tiene por objeto consolidar los conceptos aprendidos, para evaluar el **Control Interno bajo un Enfoque de Riesgos**.

Entorno de control:

- ✓ La estructura organizacional es inadecuada, las áreas de operación tienen mayor nivel jerárquico que las áreas de control y registro. No cuenta con el cien por cien de su estructura ya que están acéfalos los cargos de la Subgerencia de operaciones, Jefe de Cobranzas y Jefe de sistemas, aspecto que incide directamente en la existencia de controles internos que se deben ejercer en toda entidad para validar la información procesada para la toma de decisiones.
- ✓ Los límites y estrategias a largo plazo son establecidas por la Dirección, sin que exista Actas o constancia de los acuerdos tomados, transmitiendo en forma verbal a los funcionarios de la Organización. Esto origina que los niveles operativos eludan responsabilidades, se propicie y fomente irregularidades y dificulten el seguimiento de metas.

- ✓ Falta de formalización de algunos Comités de importancia considerable, por otro lado, en las actas de los comités existentes, se advierte una falta de formalización en conclusiones y acuerdos.
- ✓ Hay ex funcionarios de la organización con poderes vigentes, además, de un control deficiente en la administración de los mismos.
- ✓ Alta rotación del personal en la estructura de la organización.
- ✓ Organigramas institucionales desactualizados, debido a que las estructuras en funcionamiento son distintas a lo descrito en el papel.
- ✓ Empleados con parentesco por consanguinidad con posibles intereses relacionados.
- ✓ Información poco confiable, dada la cantidad de procesos manuales en la operación y administración, así como, la obsolescencia de algunos sistemas.
- ✓ Se han observado desviaciones en las que el personal no cumple con las políticas, prácticas y procedimientos establecidos. En ese sentido, se han observado prácticas como las siguientes:
 - * Las instrucciones y directivas no son revisadas regularmente para reflejar las prácticas actuales.
 - * Los empleados emplean “atajos” para desarrollar sus tareas, evitando los procedimientos de control interno.
 - * Los cambios en la organización o las actividades no son reflejados en las políticas y procedimientos.
 - * Las tareas de los funcionarios son cambiadas significativamente.
 - * Retrasos constantes en entrega de informes para toma de decisiones.

Estrategia general de la Organización:

- ✓ La Organización se ha definido por efectuar mayor cantidad de ventas a crédito, aceptando a todos los clientes, independientemente de los importes, características demográficas o estrato social. Consecuentemente, la rentabilidad promedio puede tender a disminuir a medida que se incrementa el número de nuevos clientes y/o agencias.
- ✓ El rápido crecimiento puede implicar una caída inmediata en el nivel de servicio, por fallas probables en sistemas y escasez de personal capacitado. Esto, afectado aún más por un mayor cobro de comisiones, ocasionando que se frene el crecimiento de la Organización en el futuro.
- ✓ Sin embargo, la Organización ya se ha posicionado, y esto deberá apoyar su capacidad competitiva en el mediano plazo.

- ✓ Se observa una débil cultura de crédito lo que ha resultado en cuentas por cobrar de baja calidad.
- ✓ La situación actual de la Organización se explica claramente por la estrategia tomada a raíz del ingreso de su nueva administración:
 - * Fuerte crecimiento de canales de distribución: agencias, Internet, etc.
 - * Publicidad agresiva e innovadora para mejorar la imagen de la institución.
- ✓ Esta estrategia provocó un fuerte incremento en los costos operativos.
- ✓ De tal forma, la estrategia ha implicado una gran presión para la nueva administración ya que se requiere obtener una mayor rentabilidad.

Situación del mercado objetivo:

- ✓ Para la penetración en el mercado se requiere principalmente:
 - * Habilidad para identificar, atraer y negociar con clientes potenciales.
 - * Habilidad para vender a crédito en forma eficiente, que aseguren su recuperación.
 - * Ampliar red de distribución, con canales variados y conveniencia.
 - * Estructuras eficientes en las agencias.
 - * Habilidades efectivas de recuperación de cuentas por cobrar.
 - * Procesamiento de transacciones eficiente y de bajo costo.
 - * Sistemas de evaluación y retroalimentación eficientes y oportunos.
 - * Tecnología orientada al cliente efectiva y flexible.
 - * Márgenes de rentabilidad reducidos.
 - * Agresividad ya que es un mercado fuertemente competitivo.
- ✓ Existe una alta competencia, debido a que otras empresas comercializan productos similares con condiciones bastante expectables.
- ✓ La Organización la posibilidad de poner mayor énfasis a otros mercados, viendo principalmente introducir nuevas líneas de producto.

Gestión y administración del riesgo crediticio:

- ✓ La adecuada administración del riesgo crediticio se ha convertido en una herramienta estratégica para asegurar una mayor capacidad productiva.
- ✓ Como parte de este enfoque la Organización está “exportando” las nuevas técnicas de administración de riesgos.

- ✓ Algunos avances se muestran en el mejoramiento de metodologías y técnicas avanzadas de administración de las cuentas por cobrar.
- ✓ La administración ha determinado realizar esfuerzos considerables para mejorar la administración de las cuentas por cobrar y el análisis de crédito, debido a que la Organización tiene las siguientes deficiencias:
 - * Inadecuada aplicación de administración integral de cuentas por cobrar, no se encuentra relacionado el mercadeo, análisis de crédito, etc..
 - * No se utiliza toda la información relevante, tanto interna como externa.
 - * No se alimenta directamente los datos en el sistema.
 - * No existen metodologías nuevas (alertas tempranas).
 - * Se debe mejorar las técnicas de riesgo/rendimiento.
 - * No existe control de concentraciones y exposiciones.
- ✓ Las políticas de otorgación, administración y seguimiento de las cuentas por cobrar no se encuentran debidamente aprobadas por el Directorio; no obstante, el análisis de estas políticas da como resultado las siguientes observaciones:
 - * La política adoptada para otorgar los créditos presenta una serie de deficiencias en cuanto al plazo, interés y otras condiciones, aspecto que podría repercutir en la calidad de las cuentas por cobrar.
 - * Respecto al seguimiento de las cuentas por cobrar, la Organización estableció su realización tan solo cuando la cartera se deteriora, es decir, cuando el riesgo de incobrabilidad ya fue exteriorizado.
- ✓ Existe un Comité de cuentas por cobrar, en el cual se aprueban las ventas a créditos, conformado por miembros del directorio y ejecutivos.

Auditoria Interna:

- ✓ La Organización cuenta con un Departamento de Auditoria Interna, integrada por las unidades de auditoria de sistemas y operaciones. Dichas unidades carecen de manuales de políticas y procedimientos, así como de descripciones de funciones y puestos.
- ✓ El cronograma de trabajo de auditoria interna planteó la cobertura de diversos rubros del balance de la Organización y actividades de control interno. Sin embargo, dicho programa no fue cumplido debido a la atención de diversas actividades no programadas.
- ✓ El cronograma no considera las diferencias o desviaciones que pudieran existir en el presupuesto general, no se lleva a cabo un seguimiento efectivo de las deficiencias observadas en auditorias anteriores, no se considera dentro los programa de trabajo ni en la relación de informes emitidos.

- ✓ No se tiene un Comité de Auditoria formalizado.
- ✓ Las observaciones o hallazgos determinados por la unidad de auditoria interna no son atendidas oportunamente por las distintas áreas de la Organización, situación que es de conocimiento del Directorio el cual tampoco coadyuva en el seguimiento de las instrucciones que emite para que estas observaciones se subsanen. Esto podría originar una exposición del incremento del riesgo, ya que podría originar posibles nuevas fallas, desviaciones, errores o irregularidades en los diferentes procesos administrativos, comerciales y operacionales.

Auditoria Externa:

- ✓ La consultora que realiza la auditoria externa de la Organización observó diversas deficiencias de control interno en algunas áreas, las cuales no fueron consideradas por el Directorio de la empresa.
- ✓ La consultora trabaja con dicho despacho desde que la organización fue constituida hace más de treinta años, realizando adicionalmente actividades de consultoría estratégica y operativa de la empresa. Dichas actividades representan más de un 80% de la relación de negocios que mantienen.

Administración de riesgos:

- ✓ La Organización cuenta con una unidad de riesgos, la cual se encarga de calcular los riesgos de mercado, actualmente generan un reporte semanal de riesgos, que es presentado a un Comité de activos y pasivos.
- ✓ Sin embargo tiene algunas deficiencias, las cuales se detallan a continuación:
 - * La implementación de su sistema integral de medición de riesgo se ha demorado mucho debido a la incompatibilidad de los diferentes sistemas de información.
 - * La administración de riesgos depende en demasía del gerente de área, ya que es el único capacitado de generar los reportes de monitoreo y de realizar el análisis necesario para llevar a cabo el control de las operaciones.
 - * A excepción del gerente de administración de riesgos, los demás integrantes de la unidad están concentrados meramente en cuestiones de sistemas, por lo que no pueden llevar a cabo el análisis necesario para controlar riesgos.
- ✓ La estructura organizacional implementada, dificulta al área de administración de riesgos realizar un análisis objetivo de los riesgos involucrados, en virtud de que el responsable de la misma funge como gerente de administración y finanzas, actividad que lo involucra demasiado en la operación de la Organización y le complica hacer análisis objetivos.

- ✓ Además dicha área no es independiente de las áreas tomadoras de riesgos, ya que reporta a la Gerencia General y tampoco forma parte del Comité encargado de dictar estrategias de operación, límites, etc.
- ✓ Adicionalmente, los acuerdos realizados por este comité son informales y transmitidos a las áreas operativas de manera verbal, sin ser comentados éstos con el área de administración de riesgos.
- ✓ A pesar de que el responsable de administración de riesgos se encuentra monitoreando las operaciones, no tiene la facultad de detener operaciones fuera de los parámetros establecidos.
- ✓ No cuenta con un sistema de informes que le permita verificar si los límites establecidos son excedidos.
- ✓ Los sistemas con los que opera fundamentalmente se basan en hojas de cálculo que no están conectados a la contabilidad central, restando confiabilidad a la información. No obstante que se está trabajando en la consolidación de la información, se recomienda poner especial atención a este proceso, ya que los sistemas aislados impiden una medición integral de riesgos.
- ✓ Como medida de control, cada área genera reportes de la posición diaria al cerrar la operación, pero el hecho de que no estén enlazadas a la contabilidad central puede provocar que la información no coincida con los registros contables.
- ✓ Los reportes y controles internos elaborados por las distintas áreas no son lo suficientemente oportunos.

Deficiencias de control en áreas particulares:

- ✓ Existe deficiente control interno en el manejo de tesorería, que representan un riesgo potencial para la Organización, debido a:
 - * Ausencia de manuales de procedimientos y políticas de manejo y administración de tesorería.
 - * No existe una definición de funciones ni cuadro de facultades y responsabilidades de cada puesto.
 - * Se considera excesiva la confianza en el personal, opera con base a su experiencia y buena voluntad, toda vez que se carece de elementos básicos de control interno como evidencia de supervisión y autorización.
- ✓ El departamento de administración y finanzas carece totalmente de sistematización, su control y administración se lleva a cabo manualmente a través de hojas de cálculo Excel, lo

que implica que la información no brinde las condiciones mínimas de confiabilidad y seguridad.

- ✓ No existe independencia entre la operación, el registro y el control de operaciones en el departamento de administración y finanzas.
- ✓ El departamento de organización y métodos no cuenta con la capacidad suficiente para colaborar y revisar todos los manuales correspondientes a las actividades desarrolladas por la Organización, así como, para actualizar con oportunidad las políticas y procedimientos ya existentes.
- ✓ La Organización incumple con sus propias políticas y procedimientos de crédito descritos en el manual.
- ✓ No existen políticas ni procedimientos de reclutamiento de personal ni programas de capacitación para los funcionarios de la Organización.

Incumplimiento de normas y disposiciones en vigencia:

- ✓ La Organización no está declarando correctamente los impuestos, facturando sólo el 80% de sus ventas mensuales.
- ✓ Emisión de información inexacta al Organismo Fiscalizador, al enviar estados financieros anuales sin haber incorporado operaciones correspondientes al período.

Seguridad en la Oficina Central y las Agencias:

- ✓ El acceso al departamento de sistemas no es restringido.
- ✓ El control de la caja fuerte no es cruzado, un solo funcionario tiene las llaves y la clave.
- ✓ Los valorados se encuentran en poder del gerente de administración y finanzas.

Identificar los riesgos y cual(es) podría(n) provocar efectos negativos en la situación financiera de la empresa.

UNIDAD 5. PROCESO DE AUDITORIA INTERNA

5.1. Etapa de planeación

En esta etapa se busca obtener información general sobre la organización con relación a su normatividad, antecedentes, estructura, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Asimismo, se determina los procedimientos a seguir para la ejecución de la auditoria como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información operativa y financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la organización, sirviendo de apoyo para la implementación del enfoque de evaluación, elaboración del cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

5.1.1. Primera fase: Inducción y conocimiento de la organización

Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómico de las organizaciones, se debe recopilar como mínimo mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación
- Naturaleza Jurídica
- Estructura organizacional
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa
- Objetivos
- Reglamentos internos
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados
- Informes gerenciales

5.1.2. Segunda Fase: Manejo de la información

Una vez determinado el objeto social y funciones de la organización, se procede a la reclasificación de la información operativa y financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis de las diferentes áreas, actividades y en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance general y estado de pérdida y ganancia).

En el desarrollo de la auditoria es importante aclarar el criterio de evaluación de las instituciones públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la institución pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis tradicional, como ser:

- ✓ Su función es social.
- ✓ Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- ✓ Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- ✓ Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.
- ✓ El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.
- ✓ El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

5.2. Etapa de ejecución

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la eficiencia, eficacia, economía y equidad; los cuales estarán explicados a partir de los capítulos siguientes.

5.2.2. Eficiencia

- ✓ Análisis financiero
- ✓ Examen de los costos
- ✓ Rentabilidad pública
- ✓ Índice de productividad

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la organización alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Los objetivos son:

- ✓ Establecer el indicador principal de eficiencia, el cual permite valorar los costos y beneficios de la organización.

- ✓ Medir la eficiencia de la organización a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente a los volúmenes de insumo y de consumo.
- ✓ Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la organización en el mediano y largo plazo.
- ✓ Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.

Metodologías par medir le eficiencia:

Análisis Financiero

Objetivos:

- ✓ Determinar la eficiencia de la administración de la organización.
- ✓ Establecer los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades.
- ✓ Mostrar una serie de indicadores financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.
- ✓ Para un mejor análisis de los indicadores establecidos éstos deben calcularse en términos nominales y reales (deflactados por índices generales acordes al sector y específicos para cada ítem que se requiera analizar, con el fin de aislar el efecto inflación).

Análisis de costos

Objetivos

- ✓ Analizar detalladamente costos y gastos de mayor incidencia, con el fin de determinar causa y efecto.
- ✓ Calcular el costo unitario de producción, del bien o servicio, para determinar si se está trabajando a costo mínimo.
- ✓ Establecer indicadores para control de los mismos.

Índice de productividad

Esta metodología se fundamenta en la medición de la eficiencia de la organización a partir de indicadores que relacionan el volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos.

El indicador de eficiencia lo constituye el índice de productividad, el cual corresponde a la relación entre el índice de volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos.

5.2.3. Economía

- ✓ Indicadores de asignación de recursos
- ✓ Indicadores financieros
- ✓ Análisis de las variables del excedente público
- ✓ Evaluación económica

Es el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros realizado por las organizaciones, entre sus diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

Los objetivos son:

- ✓ Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- ✓ Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la organización, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.
- ✓ Evaluar beneficio/costo en la realización de las diferentes actividades.

Metodologías para medir la Economía:

Indicadores de eficiencia

Se parte de los objetivos de la organización frente a los recursos utilizados, según planes y programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

Indicadores financieros

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la organización y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas.

Evalución económica

La valoración económica es otra metodología que permite a la organización valorar los recursos productivos utilizados, y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

Para la evaluación económica se determinan los siguientes coeficientes:

- ✓ Relación beneficio Costo B/ C
- ✓ Valor actual Neto VAN
- ✓ Tasa interna de Rendimiento - TIR

5.2.3. Eficacia

- ✓ Indicadores específicos
- ✓ Indicadores complementarios

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

Los objetivos son:

- ✓ Determinar el cumplimiento de planes y programas de la organización, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica.
- ✓ Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En las empresas productoras de bienes y servicios intervienen tres agentes:

La comunidad: Como receptora y sustentadora del servicio, por medio de sus pagos.

El estado: como representante de los intereses de la comunidad, en el presente y en el futuro.

La empresa como organización y como conjunto de personas, con intereses individuales y de grupo, necesario de compatibilizar a corto y largo plazo.

Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos, estos últimos, son aquellos que afectan a la organización sin estar a su alcance como la disponibilidad de recurso, su racionalidad técnica y la utilidad de sus productos.

5.2.4. Equidad

- ✓ Valor agregado
- ✓ Distribución del excedente total
- ✓ Resultados de operación frente a los usuarios

5.3. Elaboración del informe

En el informe sobre la auditoria realizada se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar una conclusión de la gestión administrativa en un período determinado.

Un informe debería contener:

- ✓ *Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información*
- ✓ *Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados)*
- ✓ *Reseña histórica de la organización (breve descripción de la organización)*
- ✓ *Análisis por capítulo (eficiencia, eficacia, economía y equidad)*
- ✓ *Conclusiones*
- ✓ *Observaciones y recomendaciones*

5.4. Evaluación de la gestión

Para poder evaluar la gestión es necesario tener preestablecido unos objetivos y unas metas dentro de la misma organización como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores, generales y específicos, con las siguientes características:

- ✓ **Cantidades.** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad (km/h, pacientes, kw/h, etc.) y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.
- ✓ **Oportunidad.** Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas de las organizaciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.
- ✓ **Calidad.** Se entiende como la satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los planes por precisiones de las Instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.
- ✓ **Ingresos propios.** Un aspecto que permite medir la eficacia de una organización se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social.
- ✓ **Egresos.** En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de eficacia, siempre y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o partes de los programas planeados.

UNIDAD 6. PAPELES DE TRABAJO

6.1.Introducción

La teoría general de los papeles de trabajo en auditoria financiera es aplicable y adaptable a los requerimientos de papeles de trabajo en auditoria operativa.

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el Auditor.

Podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que esta examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes. Desde el punto de vista del personal que labora en la auditoria, los papeles de trabajo constituyen esencialmente un informe que facilitará la revisión del trabajo desarrollado y que deben ser tan completos que no requiera información verbal adicional.

Por consiguiente, los papeles de trabajo en auditoria operativa son el conjunto de cédulas y documentos que cumple con los siguientes objetivos:

- ✓ Evidencia del trabajo realizado y que sea la base y sustento de las conclusiones a que se llegó y que sirvieron de fundamento a los informes del auditor sobre la auditoria efectuada. Debe servir para facilitar la revisión y supervisión del trabajo realizado.
- ✓ El grado de confianza en el sistema de control interno. Los papeles de trabajo incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, que permitan la evaluación del mismo. Esto permite la evaluación de la efectividad del control interno contable financiero y operacional, y de la identificación y selección de las áreas críticas.
- ✓ Un medio que permita, a través de su revisión:
 - a. Determinar la efectividad y suficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones consignadas.
 - b. Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoria y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.
- ✓ Un medio de respaldo del informe emitido por el auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden aperturar contra las personas involucradas en hechos delictivos.

- ✓ La evaluación o desarrollo de los hallazgos.

6.2. Normas de preparación de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben:

- ✓ Tener un encabezamiento que indique el área bajo examen o evaluación, la fecha de la evaluación y el título de su contenido.
- ✓ Redactarse con claridad, objetividad y adecuada gramática.
- ✓ Ser elaborados con limpieza y matemáticamente exactos.
- ✓ Incluir las evidencias que sustentan las afirmaciones del auditor.
- ✓ Contener las informaciones que demuestren la realización de las pruebas y procedimientos realizados.

Estar totalmente terminados, referenciados y cruzados de tal forma que su revisión no requiera de la presencia de quien los elaboró.

Cada papel de trabajo debe contener un apartado (parte superior) que comprende el nombre de la organización, el título de la cédula o memorándum, la naturaleza del trabajo (auditoria) y la fecha del examen. También en la parte superior derecha del papel de trabajo se anotará el número o letra del índice correspondiente y si la cédula estuviera compuesta por más de una hoja, esto se indicará mediante la numeración de cada una de estas: "1 de 3", "2 de 3", etc.

Cada papel de trabajo debe ser firmado y fechado por la persona o personas que efectuaron cualquier anotación en el papel de trabajo de tal modo que se indique el trabajo realizado por cada uno.

Los encargados de la auditoria asumen responsabilidad por los papeles de trabajo preparados por los auxiliares bajo su supervisión, y deben indicar la revisión y aprobación del trabajo consignado con sus iniciales, en cada cédula, cerca de la firma de la persona que hizo el trabajo.

Los papeles de trabajo de cada cliente comprenden dos secciones principales: el legajo o legajos de cada período cubierto por la auditoria y el expediente continuo de auditoria que contiene información apropiada y útil durante un período largo de tiempo. Cada sección es parte integrante y necesaria de los papeles de trabajo de auditoria correspondiente a cualquiera de los años en que se efectuó la auditoria.

Los legajos de auditoria de un período corriente son incompletos si falta el expediente continuo de auditoria, puesto que este contiene el trabajo de auditoria e información aplicable, tanto al período objeto del examen como a períodos anteriores.

Las normas específicas se encuentran en las NIA's, NEPAI y NAGA's.

6.3. Organización de los papeles de trabajo

Es aconsejable que exista uniformidad razonable en la organización de los legajos de auditoria. Por consiguiente, el marco en que se encuadran los papeles de trabajo de auditoria puede describirse brevemente en la forma que sigue:

6.3.1. Cédulas

Son los papeles de trabajo preparados directamente por el auditor y se dividen en sumarias y analíticas. Las cédulas sumarias resumen todo lo concerniente al HAO (condición, criterio, efecto, causa, conclusión y recomendación). Las cédulas analíticas sustentan, fundamentan o demuestran los HAO.

6.3.2. Documentos

Son los papeles de trabajo preparados o suministrados por personas distintas al auditor (la organización, terceros, etc.), que sirven para soportar o demostrar las aseveraciones del auditor.

6.3.3. Índice

Es la codificación de las áreas y de los diferentes hallazgos, sirve para referenciar, cruzar y archivar adecuadamente los papeles de trabajo.

Como ayuda para el archivo y manejo ordenado de los papeles de trabajo, cada uno de estos debe ser marcado con lápiz rojo en la esquina superior derecha con un número o letra uniforme, como índice. Este índice será utilizado, a través de todos los legajos siempre que tenga que hacerse una referencia cruzada a ese papel de trabajo en particular a una cifra que aparezca en el mismo.

Comúnmente, se utiliza en las auditorias una combinación alfabética y numérica de índices para los papeles de trabajo. Este sistema puede ser ampliado de varias maneras, y el encargado o el gerente de la auditoria deben ser consultado en cada caso, para mantener uniformidad en cada juego de papeles de auditoria.

6.3.4. Marcas

Son signos convencionales que el auditor utiliza para indicar el trabajo realizado o para efectuar notas, observaciones y explicaciones.

6.4. Utilidad de los papeles de trabajo

En una auditoria operativa los papeles de trabajo sirven para:

- ✓ Sustentar y demostrar competentemente los hallazgos de auditoria operativa, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad o eficacia, economía y eficiencia.
- ✓ Suministrar información suficiente para la preparación del informe respectivo.
- ✓ Demostrar la solidez y calidad profesional del trabajo de auditoria.
- ✓ Permitir la supervisión del trabajo de auditoria.
- ✓ Guiar la conducción de auditorias operativas subsiguientes.

6.5. Archivo de los papeles de trabajo

Archivo Corriente Está compuesto por los papeles de trabajo de interés exclusivo para una auditoria determinada y por lo tanto no son de uso continuo en auditorias posteriores.	Archivo Permanente Está integrado por los papeles de trabajo de utilización continua o necesarios en auditorias posteriores como son: disposiciones legales, políticas, procedimientos, organización de la empresa.
--	---

Es importante señalar que en la auditoria operativa es posible utilizar papeles de trabajo de auditorias financiera ya elaborados, como cédulas analíticas o de soporte de la sumaria de un HAO. Esta circunstancia generalmente se da cuando la auditoria de operaciones es parte de una auditoria con enfoque integral.

Al archivar los papeles de trabajo de la auditoria en curso, debe darse a los legajos un volumen que permita sean manejados cómodamente. Por consiguiente, los papeles de trabajo deben dividirse en tantos legajos como sea necesario, de acuerdo con la extensión del trabajo. El orden de los papeles de trabajo, independientemente del número de legajos individuales, ha de ser relativamente uniforme en todas las auditorias.

En la auditoria de una organización de tamaño mas que mediano es aconsejable mantener por separado, un legajo general o de control con todos los papeles de trabajo de importancia para la administración de la auditoria.

El archivo completo y ordenado de los papeles de trabajo, servirán como medio para que el auditor pueda verificar la autenticidad de los saldos iniciales del cliente, en caso de auditorias sucesivas.

6.6. Control y custodia de los papeles de trabajo

Teniendo en cuenta que los papeles de trabajo son propiedad del auditor y constituyen la evidencia del trabajo realizado y la base de informes emitidos, es importante que los mismos estén protegidos en formas adecuada y controlados en todo momento. Deben tomarse las

precauciones necesarias para evitar el acceso no autorizado a los papeles de trabajo. Estas medidas tienen como finalidad impedir la divulgación inadvertida de información confidencial, así como evitar la posibilidad de alteración o substracción de evidencia de los papeles de trabajo.

6.7. Calidad de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deberán ser completos en todo sentido y no requerir explicaciones adicionales posteriormente.

Sin perjuicio de ser completos y precisos, los papeles de trabajo deben ser presentados en forma concisa. Los análisis efectuados deben resumir e interpretar los datos y no representar, simplemente, una copia o transcripción de las cuentas. Evítense las observaciones a la ligera, los comentarios no justificados y las conclusiones precipitadas, que no se fundamenten en los hechos.

Debe tenerse cuidado, asimismo, en no anotar conclusiones o comentarios que salgan del campo de nuestra competencia y responsabilidad. No deben expresarse, conclusiones ligeras y sin respaldo en tales campos. Esto no quiere decir que limitemos nuestro interés o nuestras investigaciones y preguntas en asuntos legales, política de mantenimiento, cobertura de seguros y otros asuntos de naturaleza similar que afecten la auditoría, sino que indica, únicamente, que no debemos llegar a lo que signifique o pueda interpretarse como conclusiones de un perito en campos ajenos a nuestra práctica y competencia.

Las dudas o notas sobre determinados asuntos que requieran investigación adicional deben incluirse en las hojas de puntos, y no en las cédulas de auditoría. Los papeles de trabajo nunca deben contener puntos o dudas pendientes de aclaración.

6.8. Ejemplo

A continuación un ejemplo de una circular interna de la unidad de auditoría interna, referente a Papeles de Trabajo:

A efectos de estandarizar la elaboración, organización y referenciación de los papeles de trabajo originados en los trabajos de la Unidad de Auditoría, a partir de la fecha todos los funcionarios del área deberán poner en práctica los siguientes lineamientos:

1. PREPARACIÓN Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El objetivo, contenido y propósito de los papeles de trabajo deben resultar claros al lector, sin necesidad de explicaciones adicionales, por lo que los funcionarios del departamento deben estar entrenados en la preparación y la forma de archivar los papeles originados en las distintas tareas a realizar. Aunque la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo variará según las circunstancias, se considera que, en general, deben ser lo suficientemente explícitos para mostrar lo siguiente:

- a) *Que los estados financieros u otra información examinada por el funcionario emanan de (o se pueden conciliar con) los libros y otros registros contables de la organización.*
- b) *Que el trabajo ha sido planificado y que las tareas realizadas por los funcionarios han sido revisadas. Se debe lograr esto mediante el uso de programas de trabajo debidamente aprobados y llevados a cabo.*
- c) *Que el sistema de control interno de la organización ha sido revisado y evaluado. La revisión del control interno se efectuará mediante relevamientos en las distintas áreas optando por emplear el cuestionario de control interno según el requerimiento del área, actividad u operaciones examinadas.*
- d) *Los distintos procedimientos de trabajo desempeñados (por ejemplo, observaciones, averiguaciones y confirmaciones) y la intensidad de las pruebas realizadas durante el curso del trabajo, deben sustentar el hecho de que el funcionario ha tenido una base adecuada para emitir su informe con apego a las normas de auditoría aplicables.*
- e) *Cómo se resolvieron o fueron tratadas las excepciones y situaciones especiales, en caso de que existieran, reveladas por los procedimientos de evaluación.*
- f) *Comentarios apropiados, preparados por el funcionario indicando sus conclusiones respecto a aspectos significativos del trabajo, y;*
- g) *Cómo se solucionaron o trataron las dudas surgidas y los temas más importantes del trabajo realizado.*

La documentación correspondiente puede revestir varias formas (incluyendo memorandos, listas de control, programas de trabajo y cédulas) y en general permitir una razonable identificación del trabajo efectuado.

En la preparación de los papeles de trabajo se deben observar los siguientes principios:

- a) *Se elaboran en papelería de formato adecuado; cuando se emplean hojas más grandes que la cubierta del legajo de papeles de trabajo, las cédulas deben ser preparadas y dobladas en forma tal que permita su fácil apertura y lectura después de armado el legajo.*
- b) *Registrar la descripción del trabajo, el contenido, el nombre o las iniciales de la persona que preparó cada cédula y la fecha o fechas de su preparación. Se recomienda enfáticamente el empleo de formas preimpresas para facilitar dichas anotaciones.*
- c) *Las conclusiones de los funcionarios con respecto a aspectos significativos del trabajo o a la resolución de las excepciones, etc., deben quedar debidamente documentadas. Dichos papeles deben evidenciar por medio de anotaciones apropiadas (incluyendo fechas e identificación de las personas involucradas) la posible solución de los problemas o asuntos en cuestión, antes de firmarse el informe respectivo.*

- d) *Los papeles de trabajo terminados deben ser adecuadamente archivados en legajos, numerados y referenciados con los estados financieros, programas de trabajo u otra información analizada.*

2. ORGANIZACIÓN Y REFERENCIACIÓN DE EXPEDIENTES

El uso de los tres tipos de expedientes que se describen a continuación son obligatorios, no así todos los puntos, los que dependerán en la mayoría de los casos de las características de cada inspección, sin embargo se debe mantener la referenciación de cada punto.

ARCHIVO PERMANENTE

<i>Contenido y referenciación:</i>	<u><i>Ref.</i></u>
1. <i>Historia y datos generales del Banco</i>	<i>A</i>
2. <i>Copia o resúmenes de los estatutos y sus modificaciones posteriores,</i>	
3. <i>reglamentos internos u otras reglamentaciones estatutarias o legales aplicables</i>	<i>B</i>
4. <i>Grupo financiero al que pertenecela organización</i>	<i>C</i>
5. <i>Principales accionistas</i>	<i>D</i>
6. <i>Dirección de la oficina principal, agencias y sucursales</i>	<i>E</i>
7. <i>Lista del directorio y ejecutivos</i>	<i>F</i>
8. <i>Organigrama actualizado</i>	<i>G</i>
9. <i>Calificaciones otorgadas por empresas calificadoras</i>	<i>H</i>
10. <i>Plan estratégico del ultimo año / Presupuesto general</i>	<i>I</i>
11. <i>Políticas crediticias / Niveles de aprobación de créditos / Mercado objetivo</i>	<i>J</i>
12. <i>Manuales de procedimientos de cuentas por cobrar</i>	<i>K</i>
13. <i>Políticas y prácticas contables básicas</i>	<i>L</i>
14. <i>Mayores deudores (Últimos tres meses)</i>	<i>N</i>
15. <i>Relaciones legales (Último mes)</i>	<i>O</i>
16. <i>Informe gerencial de situación (Último mes)</i>	<i>P</i>
17. <i>Informe de situación del último trimestre</i>	<i>Q</i>
18. <i>Último informe de auditoria externa</i>	<i>R</i>
19. <i>Memorias anuales</i>	<i>S</i>
20. <i>Otros documentos de importancia</i>	<i>T-Z</i>

ARCHIVO PRINCIPAL

<i>Contenido y referenciación:</i>	<u><i>Ref.</i></u>
1. <i>Memorando de planificación y programas de trabajo</i>	<i>A</i>
1.1. <i>Objetivos básicos</i>	
1.2. <i>Identificación de riesgos</i>	
1.3. <i>Planificación estratégica</i>	
1.4. <i>Evaluación de cuentas</i>	
1.5. <i>Evaluación de áreas, actividades u operaciones</i>	

ARCHIVO PRINCIPAL

Contenido y referenciación:

Ref.

- | | |
|---|-----|
| 2. Información administrativa | B |
| 2.1. Orden de trabajo | |
| 2.2. Memorando de designación de funcionarios | |
| 2.3. Control de la documentación proporcionada por la organización | |
| 3. Estados financieros (referenciados con planilla llave) | C |
| 4. Resumen de saldos de planillas llave (incluyendo los ajustes y reclasificaciones surgidas en el trabajo) | D |
| 5. Resúmenes de actas de asambleas de accionistas y directorio | E |
| 6. Resumen de hechos posteriores importantes | F |
| 7. Planillas de control de tiempos | G |
| 8. Copia del informe respectivo (borrador y el remitido) | H |
| 9. Otros documentos de importancia | I-J |

CRÉDITOS

Contenido y referenciación:

Ref.

- | | |
|--|-----|
| 1. Memorando de planificación y programas de trabajo | A |
| 1.1. Objetivos básicos | |
| 1.2. Identificación de riesgos | |
| 1.3. Planificación estratégica | |
| 1.4. Muestra de prestatarios a ser revisados | |
| 1.4.1. Muestra estadística | |
| 1.4.2. Muestra inducida | |
| 2. Información administrativa | B |
| 2.1. Orden de trabajo | |
| 2.2. Memorando de designación de funcionarios | |
| 2.3. Número de expedientes revisados | |
| 2.4. Control de la documentación proporcionada por la organización | |
| 3. Resúmenes de actas de asambleas de accionistas y directorio | E |
| 4. Resumen de hechos posteriores importantes | F |
| 5. Planillas de control de tiempos | G |
| 6. Copia del informe respectivo (borrador y el remitido) | H |
| 7. Otros documentos de importancia | I-J |

ARCHIVO CORRIENTE DE LA EVALUACIÓN OPERATIVA

Contenido y referenciación:

Ref.

- | | |
|--|---|
| 1. Resumen de deficiencias operativas, de control interno e incumplimiento a disposiciones legales | A |
|--|---|

ARCHIVO CORRIENTE DE LA EVALUACIÓN OPERATIVA

<i>Contenido y referenciación:</i>	<i><u>Ref.</u></i>
2. Seguimiento a recomendaciones de control interno (revisión anterior, auditoría externa de la última gestión)	B
3. Área de Finanzas y Planeamiento	C
3.1. Relevamiento mediante flujograma, narrativos adjuntando documentación de respaldo	C1
3.2. Cuestionario de control interno	C2
3.3. Programa de trabajo	C3
3.4. Pruebas de cumplimiento adjuntando documentación respaldatoria	C4
3.5. Papeles respaldatorios de la realización de las pruebas de cumplimiento	C5
3.6. Observaciones que cumpla lo siguiente: condición, criterio causa, efecto y recomendaciones	C6
3.7. Conclusiones	C7

Para la evaluación de otras áreas se procederá de la misma forma, referenciando según el orden correlativo de la letra.

ARCHIVO CORRIENTE DE ANÁLISIS DE CRÉDITOS

<i>Contenido y referenciación:</i>	<i><u>Ref.</u></i>
1. Estado de cuenta de créditos	A
2. Calificaciones definitivas del total de los prestatarios de la muestra revisada	B
3. Acta de reunión con la Gerencia	C
4. Observaciones de control interno	E
5. Otros papeles de trabajo	H

ARCHIVO CORRIENTE DE SUSTENTACIÓN DE SALDOS

<i>Contenido y referenciación</i>	<i><u>Ref.</u></i>
ACTIVO	
Planilla llave de Disponibilidades	A
• Revisión de la cuenta "Caja" con el siguiente	A-1
- Saldo según estados financieros a la fecha de corte	
- Descripción del trabajo realizado (referenciado con los papeles sustentatorios)	
- Observaciones y ajustes (referenciado con los papeles de donde surgen, cada ajuste debe ir incluido en la observación correspondiente).	
- Conclusión	

El primer punto de trabajo realizado (T/R) debe ser que se ha obtenido la composición de la cuenta, la cual debe adjuntarse y referenciarse cada subcuenta con la hoja que contiene el T/R que la sustenta.

ARCHIVO CORRIENTE DE SUSTENTACIÓN DE SALDOS

Si es necesario más de una hoja usar A-1/1, A-1/2, etc, y los papeles que respaldan el trabajo hecho se referenciarán de ahí hacia adelante.

Para el resto de las cuentas de disponibilidades, se referenciará siguiendo el orden correlativo numérico y con la misma letra A.

Para los demás grupos de cuentas del estado de situación patrimonial se referenciará de igual manera con las letras que a continuación se detallan:

<i>Planilla llave de inversiones temporarias</i>	<i>B</i>
<i>Planilla llave de cuentas por cobrar</i>	<i>C</i>
<i>Planilla llave de otras cuentas por cobrar</i>	<i>D</i>
<i>Planilla llave de Inversiones Permanentes</i>	<i>E</i>
<i>Planilla llave de Bienes de Uso</i>	<i>F</i>
<i>Planilla llave de Otros Activos</i>	<i>G</i>

PASIVO Y PATRIMONIO

<i>Planilla llave de pasivo corriente</i>	<i>AA</i>
<i>Planilla llave de otros pasivos</i>	<i>BB</i>
<i>Planilla llave de pasivo no corriente</i>	<i>CC</i>
<i>Planilla llave de provisiones</i>	<i>DD</i>
<i>Planilla llave de Patrimonio</i>	<i>GG</i>

RESULTADOS

<i>Planilla llave de Resultados</i>	<i>PG</i>
<i>Ingresos por ventas o servicios con el mismo contenido que se detalló el grupo disponibilidades, incluyendo necesariamente una hoja con la composición del grupo por cuenta y subcuenta</i>	<i>PG-1</i>
<i>Gastos de administración</i>	<i>PG-2</i>

OTRAS CONSIDERACIONES

Durante el desarrollo de los trabajos, los papeles de trabajo deben estar siempre bajo el control de cada funcionario, quienes deberán asegurar que los papeles no queden expuestos al acceso a personas no autorizadas, una vez concluida la revisión, los funcionarios encargados son responsables de los mismos hasta su envío al archivo.

UNIDAD 7. INFORMES DE AUDITORIA

7.1. Criterios para la presentación de buenos informes de auditoria

Es responsabilidad del auditor interno producir un informe que sea legible, entendible y persuasivo. El objetivo es contar con un informe que llame la atención de los administradores que son responsables por varias actividades operacionales, y que los pueda inducir a que presionen por acciones apropiadas. El objetivo también es producir un informe que se traduzca en respeto al esfuerzo de auditoria interna. Estos criterios profesionales incluyen lo siguiente:

Concluido el trabajo de campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del informe de auditoria como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

7.1.1. Requisitos del informe

Claridad y simplicidad (toque profesional)

Significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector del informe, lo que el auditor ha escrito o pensó escribir. A veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad del informe es precisamente la falta de claridad en los conceptos que el auditor tiene en mente, es decir, no hay una cabal comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el informe está falto de claridad, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne inútil y pierda su utilidad.

En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar o comunicar al cliente, el auditor evitará:

- ✓ El uso de un lenguaje técnico, florido o vago.
- ✓ Ser muy breve.
- ✓ Incluir mucho detalle.

El auditor utilizará palabras simples, familiares al lector, es decir, escribirá en el idioma que el lector entiende.

Exactitud

Es esencial en todo informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. El contenido del informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el informe no debe contener conceptos errados. La

misión respecto a la exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el informe perdería su validez y como consecuencia podría devenir en desmedro del profesional.

Concisión

El hecho de que un informe sea conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo, no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

El informe conciso no debe contener conceptos que no ayudan a entender el tema principal del informe, es decir, no debe incluir demasiado detalle que afecte el concepto principal del informe.

Es oportuno considerar que, por lo general, el informe debe ser conciso como los que se presentan al Gerente y más detallado cuanto se presenta a otros niveles inferiores.

Los informes deben ser breves por lo siguiente:

- ☉ Su preparación es menos costosa.
- ☉ Los informes largos pueden ser algo complicados y difíciles de analizar, además por lo general no tienen una organización uniforme.
- ☉ La verborrea generalmente da énfasis a detalles sin mayor trascendencia.
- ☉ Los informes largos provocan comentarios indebidos o dan una mala impresión sobre su falta de operatividad.

Oportunidad

Los informes deben ser oportunos, de modo tal que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aún cuando la auditoria no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el progreso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes, porque de otra forma, los informes atrasados pierden valor a pesar de hubieran sido muy bien preparados; en consecuencia los asuntos pendientes de solución que ocasionan demoras, deben tratarse a su debido tiempo durante el trabajo de campo y es preferible sacrificar la forma de su presentación, en beneficio de la oportunidad, en casos especiales.

Utilidad

El informe es útil cuando informa las debilidades de la organización de tal manera que la empresa conozca la situación, los problemas, las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos de interés. El informe debe satisfacer las expectativas de la organización para que pueda tomar decisiones adecuadas.

Sabiduría es saber que hacer; habilidad es saber como hacerlo, pero el mérito radica en persuadir a otra persona a que lo haga.

Tono Constructivo

Deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto, además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar de la organización, no debe utilizarse jerga y, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos.

Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezamientos de las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección o acción de parte de la empresa auditada.

Sustentación adecuada

El informe debe basarse en evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo, esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

Integridad

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

7.1.2. Estructura del informe

No existe una estructura modelo en la redacción del informe de auditoria operativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas y operativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la Auditoria Financiera; en consecuencia en este tipo de examen, el auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada.

7.1.3. Errores comunes en la redacción del informe

La redacción del informe de auditoria, requiere mucho cuidado por su significatividad dentro del proceso de la auditoria; a veces el auditor hace un buen trabajo de campo pero no redacta el informe en la forma que debería hacerlo, sencillamente porque le falta capacidad de análisis,

síntesis y capacidad informativa o de redacción; estos factores o condiciones no se consiguen lamentablemente al instante, sino con el transcurso del tiempo, es decir, a través de la experiencia.

Redactar el informe es difícil inclusive para el auditor talentoso.

Sobre el particular se indicara algunos ejemplos de párrafos extractados de informes de auditoria en los cuales se aprecia en primer término, el defecto y enseguida un comentario y/o recomendación sobre el caso en particular:

DEFECTO	COMENTARIO
<i>Creemos necesario insistir en que el área de abastecimiento no puede ser un órgano de la Gerencia Técnica sino más bien actuar a las órdenes del Gerente Administrativo.</i>	<i>En lugar de "sino más bien actuar" debería indicarse, "sino, un órgano de la Gerencia Administrativa", ya que la frase en tipo de letra más negra no da la respuesta al órgano que debería ser.</i>
<i>Cualquier modificación en las responsabilidades asignadas deberán ser comunicadas en todas las oficinas</i>	<i>"deberán ser comunicadas" es plural, y no concuerda con "cualquier modificación" que está en singular.</i>
<i>Máquinas cuyas estructuras, no ha sido determinadas.</i>	<i>Debe escribirse "no han sido".</i>
<i>El saldo correcto es pesos.</i>	<i>Es preferible indicar "nuestro saldo" es pesos, y omitir la palabra correcto; porque nadie es dueño de la verdad absoluta.</i>
<i>La empresa no ha conciliado la confirmación al 30.11.77.</i>	<i>Falta claridad en la redacción, ya que puede inferirse que la empresa no ha efectuado la confirmación de saldos o que no ha efectuado la conciliación de los resultados de la confirmación.</i>
<i>El cajero deberá modificar la modalidad de trabajo de su antecesor, cuya labor fue completamente nula,...</i>	<i>La expresión es muy fuerte, a pesar de que sea cierta; además no es potestad del Cajero modificar la metodología de trabajo de su antecesor, sino del Jefe inmediato.</i>
<i>Se ha reestructurado y replanteado el sistema de ...</i>	<i>Debe invertirse el orden de los términos porque la secuencia de los hechos así lo indica.</i>
<i>Durante el arqueo se encontraron 20 sobres de jornales de los obreros, pendientes de cobro.</i>	<i>Debería decir, "pendientes de pago" ya que se esta informando desde el punto de vista de la organización, la cual en este caso es la que tiene que pagar.</i>

DEFECTO	COMENTARIO
<i>No existe un verdadero sistema de control interno.</i>	<i>No cabe mencionar el término "verdadero" porque es muy difícil fundamentar lo que se quiere dar a entender con esa expresión; en todo caso debe indicarse algún aspecto negativo representativo, del sistema de control interno.</i>
<i>No se ha elaborado ni difundido en toda la empresa el Manual de</i>	<i>Es lógico pensar que, no se va a difundir algo que no se ha elaborado, así que los términos "ni difundido" están demás.</i>
<i>La gerencia de Producción debe desenvolverse activa, agresiva y decididamente en la producción de los artículos.</i>	<i>Puede indicarse "la Gerencia de Producción debe activar la elaboración de los artículos".</i>
<i>Existen demoras en la remesa del efectivo de la sucursal de</i>	<i>El término "existen" da a entender que, actualmente, es decir después de haber efectuado la auditoria, todavía continúan las demoras, y esto es muy relativo, debido a que posteriormente pueden haberse superado esas demoras.</i>
<i>Pesos 150,853.— han sido sustraídos de la Oficina del Cajero de la Sucursal de Canta.</i>	<i>No es conveniente empezar los párrafos o renglones con una o más cantidades. En este caso puede escribirse, "se han sustraído pesos 150,853.— de la..."</i>
<i>No se ha racionalizado el sistema de No se ubicaron los sistemas fijos en No pudimos obtener evidencias sobre No fue posible confirmar</i>	<i>Es preferible no utilizar con mucha frecuencia el término "no" al comenzar a redactar las observaciones, porque presenta una imagen negativa de la empresa.</i>
<i>Las importaciones del mes de Diciembre de 1997 ascendieron a pesos 3'475,436.25</i>	<i>Es preferible redondear las cifras.</i>
<i>Como no se pudo visitar la Oficina de, en la cual laboran tres empleados, esta oficina permanece cerrada.</i>	<i>Falta dar respuesta y/o informar sobre la acción de no haber podido visitar la oficina.</i>
<i>El Presidente del Directorio debe tomar acción inmediata respecto a la reorganización de la empresa, porque existen razones trascendentales que justifican tal accionar.</i>	<i>Es conveniente indicar cuales son esas "razones trascendentales" para que el Presidente del Directorio aprecie objetivamente la dimensión de la medida a adoptar.</i>

DEFECTO	COMENTARIO
<i>Deberían considerarse las siguientes acciones para elevar el rendimiento del personal:</i> - <i>Analizar la secuencia de las etapas</i> - <i>Verificar las operaciones efectuadas</i> - <i>La indagación que debe efectuarse al personal.</i>	<i>Falta uniformidad en la utilización de los términos que van al principio de cada enunciado, en el tercer caso debería escribirse "indagar al personal", ya que las dos primeras palabras (analizar y verificar) de los renglones anteriores están escritas en infinitivo. Debe existir uniformidad al escribir.</i>
<i>La única causa de la falta de eficiencia en el área de</i>	<i>No es conveniente utilizar los términos "La única causa porque siempre es posible encontrar otras causas o una combinación de éstas, que dan origen a esa deficiencia.</i>
<i>El área de producción está mejor organizada en comparación con el año anterior.</i>	<i>La expresión "mejor organizada", es vaga, pues no se fundamenta porque está mejor organizada; tampoco se señalan las mejoras efectuadas etc.</i>
<i>La situación es trascendente ya que el 75% de los activos fijos sobrepasa a los 8 millones de pesos de los activos ubicados en</i>	<i>Se está comparando un porcentaje con una cantidad de pesos, lo cual no es lógico, ya que deben compararse porcentajes con porcentajes y pesos con pesos.</i>
<i>El transporte de las máquinas se efectuó en enero, la instalación se hizo en marzo</i>	<i>Es mejor indicar: "Las máquinas fueron embarcadas en enero y se instalaron en marzo" (aquí lo más importante es el sustantivo máquina, entonces nuestra redacción debe empezar precisamente con esta palabra).</i>
<i>La empresa "X" experimentó un 8% de aumento en las ventas del período</i>	<i>Es preferible decir: "Las ventas de la empresa "X" se incrementaron en 8% en el período"</i>
<i>Nuestro examen se efectuó el 12 del mes pasado.</i>	<i>Aquí están utilizando inútilmente varias palabras que generan interrogación de parte del lector, para determinar el mes en que se efectuó el examen. Se recomienda colocar el nombre del mes para evitar problemas al lector.</i>
<i>Los controles internos en la Sucursal de la Ciudad de, son bastante buenos.</i>	<i>La expresión "son bastante buenos", es muy genérica, pues no se identifica en que áreas son buenos, y cuanto de buenos son esos controles.</i>

DEFECTO	COMENTARIO
<i>La Oficina de Tesorería y el Gerente de Contabilidad informaron que no se efectúan inventarios físicos de los bienes desde</i>	<i>Aquí se está comentando de una Oficina y de un Gerente, lo cual no es lógico, ya que deben uniformarse los términos principales, es decir debe comentarse de dos oficinas o bien de dos gerentes o jefes de tesorería y contabilidad.</i>
<i>Los montos reportados por el Gerente de Ventas al Gerente General, no concilian con los montos registrados en el departamento de contabilidad.</i>	<i>No se puede apreciar la trascendencia de esa diferencia debido a que no se indican las cantidades a que ascienden esos montos.</i>
<i>De acuerdo a la investigación efectuada en el área de ventas, se aprecia que, las otras áreas de la empresa también participan de las mismas deficiencias.</i>	<i>No deben hacerse generalizaciones indebidas si no se han efectuado los exámenes y evaluaciones correspondientes en otras áreas.</i>

7.1.4. Recomendaciones para la redacción del informe

RECOMENDACIÓN	COMENTARIO
✓ <i>Escriba de manera constructiva.</i>	<i>Recordar que nuestro objetivo es asistir y ayudar a la dirección empresarial a mejorar su administración.</i>
✓ <i>Cerciórese de haber incluido en el informe, solamente hechos significativos.</i>	<i>Los hechos no significativos deben omitirse; sin embargo estos pueden ser comunicados a las empresas durante el examen o bien a través de memorándums.</i>
✓ <i>Entre los términos que pueden ser incluidos en los encabezamientos o subtítulos de las observaciones se tiene los siguientes:</i>	- <i>Inconveniencia de utilizar los procedimientos</i> - <i>Improcedencia del uso de métodos de conservación de</i> - <i>El desaprovechamiento de los recursos humanos ocasionará a la empresa una pérdida de</i> - <i>La desigualdad en las características de los artículos importados puede motivar que</i> - <i>La inacción de la Jefatura de compras no permite.....</i> - <i>Necesidad de controlar el rendimiento del personal que trabaja en el área</i> - <i>Necesidad de obtener mejores resultados en</i> <i>Después de cada uno de estos sub-títulos se anotará el comentario o contenido de las observaciones.</i>

RECOMENDACIÓN	COMENTARIO
✓ <i>Indique en primer término las observaciones más importantes.</i>	<i>Esta es una forma de lograr la atención de la dirección de la empresa.</i>
✓ <i>Reflexione y medite antes de escribir.</i>	<i>El objetivo es tener un concepto integral de lo que se va a escribir, es decir, conocer la finalidad y alcance de los asuntos por redactar.</i>
✓ <i>Piense como si estuviera en la posición de un Gerente.</i>	<i>De este modo la redacción será más adecuada a los objetivos de la empresa y, ayudará a no omitir asuntos de vital importancia.</i>
✓ <i>Redacte con objetividad.</i>	<i>Esto es esencial, el contenido de las observaciones debe estar basado en hechos demostrables</i>
✓ <i>Evite el uso de términos complejos.</i>	<i>No es conveniente utilizar términos complejos, porque el objetivo es que el informe sea comprendido perfectamente, por consiguiente deben evitarse palabras confusas e innecesarias.</i>
✓ <i>Escriba lo que realmente desea comunicar.</i>	<i>Tener mucho cuidado al hilvanar las ideas y conceptos de lo que se desea transmitir, para evitar que se comunique algo que no se tiene en mente. Por lo general, utilice oraciones cortas o párrafos cortos ya que estas facilitan la lectura.</i>
✓ <i>Escriba en tercera persona.</i>	<i>Es preferible decir, nuestra opinión es ó, se opina que; en vez de, mi opinión es</i>
✓ <i>Procure no hacer mucho rodeo y enfoque cuanto antes el asunto que desea informar.</i>	<i>Esta es una forma de agilizar y lograr atención de la lectura; para el efecto use términos concretos.</i>
✓ <i>Evite empezar y terminar su redacción con términos débiles.</i>	<i>Lo que más se recuerda al leer un trabajo es, su comienzo y su final, en consecuencia debe utilizarse términos significativos.</i>
✓ <i>Use adecuadamente la voz activa y pasiva.</i>	<i>Determine el momento apropiado para utilizar tanto la voz pasiva como la activa, para darle el sentido lógico de lo que se quiere expresar.</i>
✓ <i>Redacte el informe en borrador, en el campo.</i>	<i>Esto es conveniente para solucionar inmediatamente cualquier asunto pendiente.</i>

RECOMENDACIÓN	COMENTARIO
✓ <i>Procure utilizar términos variados.</i>	<i>No repita siempre las mismas palabras; hay que darle variedad a nuestra redacción; así por ejemplo es preferible reemplazar a un sustantivo que se repite constantemente en un párrafo, con los términos, "el mismo", "la misma", "los mismos", etc. como puede verse a continuación: acción tomada por la gerencia de Ventas, la misma que</i>
✓ <i>Revise el uso de las reglas gramaticales, para no cometer errores como el siguiente:</i>	- <i>Correcto: Señor, muerto está, tarde hemos llegado.</i> - <i>Erróneo : Señor muerto, ésta tarde hemos llegado.</i>
✓ <i>No use términos que generan duda, como los siguientes:</i>	<i>Como los siguientes: parece, quizás, posiblemente, aparentemente, aproximadamente, etc.</i>
✓ <i>Procure cuantificar los efectos.</i>	<i>Es más útil para un ejecutivo, conocer en números, el alcance o trascendencia de los efectos.</i>
✓ <i>Indicar mejoras de las operaciones para el futuro en vez de criticar hechos del pasado.</i>	<i>Recuerde que el objetivo del Auditor es promover mejoras en la empresa.</i>
✓ <i>Asegúrese de incluir todos los elementos de la observación.</i>	<i>Esto es lógico, para lograr efectividad en el informe.</i>
✓ <i>Evite utilizar términos en Inglés cuando se está redactando en idioma Castellano; a menos que sean estrictamente necesarios.</i>	<i>No es conveniente redactar por ejemplo: La Contabilidad de la Empresa "Z", is up to date; sencillamente porque, no todos los lectores conocen ese Idioma.</i>
✓ <i>Debe indicarse con exactitud, cualquier referencia adicional, por ejemplo:</i>	- <i>No deseable: El trabajo será útil si reúne los requisitos señalados en el Tomo I, Capítulo 3º, Inc.</i> - <i>Deseable: El trabajo será útil si reúne los requisitos siguientes: Claridad, sencillez</i> <i>En el primer caso, se ocasiona un desfase y pérdida de tiempo al lector.</i> <i>Algo parecido sucede cuando el Redactor, se refiere a fechas, por decir, el 5 del próximo pasado.</i>

7.2. Revisión del informe en borrador

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor.

El informe de auditoria debe estar de acuerdo con:

- ☯ Las normas de auditoria, aplicables.
- ☯ Las normas o políticas establecidas por la propia organización.
- ☯ Los criterios o parámetros correspondientes a las áreas, actividades, operaciones examinadas.
- ☯ Los principios de administración.
- ☯ Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- ☯ Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

Ejemplo de un informe de auditoria

20 de abril de 200_

Directorio

Productos Automotrices, S.A.

La Paz - Bolivia

Estimados señores:

De conformidad con nuestro programa anual de auditoria, hemos concluido con la revisión de las actividades de suministro de Productos Automotrices, S.A. La revisión cubrió operaciones por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 200_.

Alcance

Nuestro trabajo de auditoria fue efectuado de conformidad con estándares de auditoria generalmente aceptados. Nuestra revisión se limito al área de suministros y las actividades de computo que le son relativas.

Resumen de Aspectos Principales

El departamento de suministros esta excedido en inventarios al 31 de diciembre de 19__ por un total de \$875,00.00 dando origen a inversiones innecesarias y sobre estocando los almacenes.

La facturación de tiempo de computador fue realizada a cuotas superiores a las autorizadas por un importe total en exceso de \$1,215,000.00 por 19

Hallazgos de Auditoria y Recomendaciones**1. Exceso de Inventarios****Hallazgos**

El departamento de suministros esta excedido en inventarios al 31 de diciembre de 200_ por un total de \$875,000.00 resultado de compras no indispensables o necesarias. Durante 200_ Productos Automotrices, S.A. tuvo un promedio de \$650,00.00 ociosos en inventarios ocasionando costos de capital de \$351,000.00 causados por el pago de intereses a la tasa promedio del 54% prevaleciente durante 200_.

El exceso de inventarios fue causado en parte por el hecho de que la empresa no registro devoluciones de partes devueltas de las áreas de producción; como resultado, las compras fueron fincadas sobre la base de unos registros que no reflejaban las devoluciones apuntadas. Aun cuando los registros fueron ajustados al cierre del ejercicio para que reportaran las existencias físicas, la información que suministraron durante 200_ fue errónea.

Recomendaciones

- a. Se deben revisar los procedimientos para que permitan registrar las partes no usadas devueltas de las áreas de producción.*
- b. Reducir compras hasta que se absorban los sobrantes de inventarios.*

2. Facturación a cuotas superiores a las autorizadas.**Hallazgos**

Las cuotas base para facturación de tiempo de computador no fueron ajustadas al inicio del ejercicio para que reflejaran los costos correctos. Al cierre de 19__ el centro de computo facturo en exceso \$1,215,000.00, mismo que se considera como reserva financiera. Como resultado, los departamentos usuarios fueron cargados con exceso de tiempo de computador, y el ingreso del periodo esta sobrestimado. El centro de computo no ha reducido sus cuotas de cobro a efecto de contar con una reserva que cubra posibles incrementos en costos, o bien que se reduzcan sus usuarios.

Recomendaciones

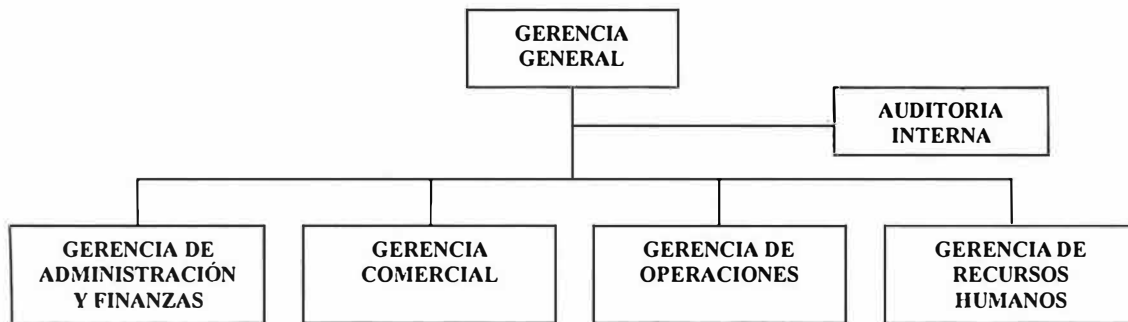
- a. Se deben establecer procedimientos que permitan ajustar periódicamente las cuotas de computo y que reflejen costos corrientes.*
- b. Los cobros expedidos deben ser acreditados a los usuarios para que se refleje un ingreso correcto.*

Comentarios del auditado

El personal de Productos Automotrices, S.A. esta de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones y empiezan a adoptar medidas correctivas. Sin embargo, con respecto a las cuotas de tiempo de computador, solicita que se mantenga una reserva de \$75,000.00 para iniciar 200_.

UNIDAD 8. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA COMERCIAL "TELETRIS" LTDA.

Los principales ejecutivos, según la estructura orgánica de la empresa son:



Efectuada la entrevista a los gerentes y/o jefes de las distintas áreas, se pudo determinar cuales son las principales actividades de la organización, las mismas se detallan a continuación:

- La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:
- Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos
 - Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
 - Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
 - Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieren en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.
 - Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.
 - Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
 - Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.
 - Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
 - Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.
 - Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega

- k. Presentar las reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.
- l. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
- m. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

Hallazgos

- ✓ Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- ✓ Uso inadecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- ✓ Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- ✓ Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- ✓ Ausencia de registros para control de las alternativas de algún artículo (archivo de proveedores).
- ✓ Inadecuado control del personal de compras.

➡ La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- a. Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento. Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos, la distribución, las canales de venta, etc. Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etc.
- b. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
- c. Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- d. Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucradas la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para ello, debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias y las condiciones del mercado.
- e. Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- f. Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- g. Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- h. Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

- i. Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado, Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.
- j. Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- k. Realizar promociones de ventas.
- l. Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- m. Preparar el pronóstico de ventas.
- n. Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan. Estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.
- o. Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- p. Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- q. Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

En resumen, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite se adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa, en cantidades, precisas, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

Hallazgos

- ✓ Falta de definición, de objetivos para la operación de ventas y carencia de políticas; incumplimiento con objetivos y políticas; falta de vigilancia.
- ✓ Fallas en la estructura orgánica del departamento de ventas.
- ✓ Desconocimiento del mercado y de la competencia.
- ✓ Ausencia de estudios de mercado en el lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ Inadecuado sistema de remuneraciones a vendedores.
- ✓ Carencia de un sistema integral de información.
- ✓ Productos y/o líneas con márgenes de utilidad poco satisfactorios.

➡ La operación de cobranzas comprende las siguientes actividades:

- a. Participar en la fijación de objetivos y políticos de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito.

Los objetivos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por cobrar, penados de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, costo de la ejecución de la operación e

identificación de las cuentas incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorias, no aceptación de cheques post-fechados, pérdidas de acciones de prosecución, etc.

- b. Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.
- c. Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.
- d. Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
- e. Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de cobradores y otros que requiera la operación; llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
- f. Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- g. Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de Bancos, etc.).
- h. Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de insistencia, llamados telefónicos, telegramas, visitas, entrevistas personales, documentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.
- i. Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificará el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza efectuada, etc.
- j. Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorias, remesas devueltas, rebajas, devoluciones, descuentos y reposiciones.
- k. Estratificar u obtener información estratificar sobre las cuentas por cobrar de la empresa con relación a las ventas realizadas a clientes, su importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.
- l. Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago; incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas; etc.
- m. Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de la imposibilidad práctica de cobro.
- n. Proponer y en su caso obtener seguros de crédito.

- o. Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.
- p. Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

Hallazgos

- ✓ Constantes modificaciones en los sistemas de cobro establecidos.
 - ✓ Deficiente control de la documentación y registro de datos lo que origina malos informes.
 - ✓ No existe vigilancia a los plazos de vencimiento de las cuentas por cobrar.
- ☞ La operación de Administración de Recursos Humanos comprende las siguientes actividades:
- a. Contratación y despido de personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despido.
 - b. Administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
 - c. Relaciones industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la empresa y la continua investigación de fallas e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.
 - d. Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia, la definición de la organización (que incluye descripción de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; establecer y vigilar programas de desarrollo tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación técnica.
 - e. Servicio a empleados, que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento, etc,
 - f. Vigilancia del régimen legal, actividad tendente a cuidar del cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.

Hallazgos

- ✓ No se cuenta con un plan que permita pronosticar las necesidades (cantidad y calidad) de personal.
- ✓ Durante el año se contrataron, en un lapso de mes y medio, cincuenta empleados, de los cuales treinta y ocho tuvieron que ser despedidos seis meses después por no estar

capacitados para desarrollar el trabajo que se les encomendó. Los sueldos pagados a los treinta y ocho despedidos durante los seis meses de referencia ascendieron a \$400 mil aproximadamente y a \$40 mil las prestaciones respectivas, el importe de las indemnizaciones pagadas por despido fue de \$60 mil aproximadamente.

- ✓ La escala de sueldos establecida para remunerar al personal es inadecuada. En una muestra seleccionada, de quince de los treinta departamentos con que cuenta la organización, se encontró desequilibrio en sueldos entre jefe y subordinados en todos los casos, un ejemplo de ello es el siguiente:

<u>Persona</u>	<u>Puesto</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Sueldo mensual</u>
J. Pérez	Jefe de Auxiliares	4 años	\$ 7,000
A. Reyes	Auxiliar	3 años	7,000
J. Hernández	Auxiliar	5 años	8,400
F. Rodríguez	Auxiliar	4 años	6,200

- ✓ Existe un grave problema de comunicación entre jefes y subordinados que hace peligrar la productividad y buena marcha de la empresa.
- ✓ Una encuesta realizada al personal, reveló los siguientes asuntos de importancia:
 - Desconocen lo que la empresa espera de ellas y no saben cuál es el puesto siguiente que podrían ocupar.
 - Desconocen las prestaciones en materia de seguros y becas que la empresa tiene establecidos para sus hijos.
 - La capacitación y desarrollo de la gerencia media, prácticamente no existe.
 - En los últimos tres años los funcionarios medios (subgerentes y supervisores) dedicaron dos días al año, en promedio, a actividades de entrenamiento.
 - En esos mismos tres años se desocuparon ocho puestos de gerencia media que tardaron en volverse a ocupar un mes y medio en promedio, habiéndose tenido que traer, en todos los casos, personal de fuera de la empresa, por no haberse encontrado a nadie, dentro de la empresa, suficientemente desarrollado para ocupar el puesto.
 - No se cuenta con programa alguno para capacitar y desarrollar personal.
 - Las instalaciones y servicios a empleados son deficientes, lo que deteriora la productividad. Se observó un notorio hacinamiento de escritorios y personas en las oficinas administrativas, que prácticamente anula el tránsito por los pasillos.
 - Conforme a una encuesta realizada, el 80% del personal no se encuentra satisfecho con el servicio de comedor.
 - Quince de las treinta y seis regaderas de los servicios sanitarios se encuentran descompuestas.
 - Desde hace aproximadamente dos meses el equipo de aire acondicionado está descompuesto.
 - El ausentismo por enfermedades de los sistemas digestivo y respiratorio conforme a las incapacidades autorizadas por el Seguro Social aumentó en el año, en un 32%.
 - La filosofía para manejar personal, dado la alta rotación habido, es inadecuado.
 - La rotación de personal, en los últimos tres años, fue del 40%, superior en un 25% a la

rotación observada por la competencia.

-En el último año, el 66% de los empleados que renunciaron señalaron como causa principal, las exageradas medidas disciplinarias establecidas ya que se exigía llegar puntualmente so pena de despedirlos; sin embargo, era frecuente que se quedaran a trabajar hasta altas horas de la noche sin percepción extra alguna.

- En la encuesta realizada entre el personal ejecutivo, el 70% señaló " ... estar convencido que sólo con "mano dura" era posible obtener resultados medianamente satisfactorios de los empleados ... "

➤ El proceso electrónico de datos (PED) comprende lo siguiente:

a. Concentración del proceso de información en una función de la empresa.

Los computadores son usados para procesar la información de muchos tipos, independientemente del departamento, área, localidad, etc., de la empresa donde se generen los datos fuente o se necesiten los reportes. Debido a esto, en los centros de PED se manejan datos de diferentes lugares de la empresa, lo cual origina una concentración de las actividades de proceso de información en una función específica de la empresa, ya sea una o más localizaciones físicas,

b. Descentralización de la supervisión del proceso de información.

En los sistemas que no utilizan el PED, generalmente la ejecución de la mayoría de los procedimientos están bajo la supervisión y control de un sólo ejecutivo responsable del departamento o área la que se refiere la operación. Sin embargo, en los casos de sistemas automatizadas, parte del proceso es realizado en el centro de PED, el cual es una unidad administrativa diferente a aquellas en donde se generan los datos fuente y se utiliza la información.

Lo anterior motiva que la supervisión del proceso de información en una forma total, quede bajo la responsabilidad de dos o más ejecutivos, dependiendo del número de departamentos o áreas que generen datos y reciban información en función de un sistema determinado.

c. El centro de PED es sólo parte del flujo total de los sistemas.

En la mayoría de los sistemas hay algunos procedimientos que no es posible o práctica automatizar, originando que existan partes manuales y partes automatizadas. Esto motiva que, considerando las diversas operaciones de la empresa desde su origen hasta su terminación, el PED comprende solamente una parte del flujo total de las operaciones.

Un centro de PED es la unidad organizacional dentro de una empresa de donde: a) se realizan actividades de proceso de datos, mediante la utilización de uno o más computadores y otros equipos auxiliares relacionados, para producir información para la toma de decisiones y ejercer control de las operaciones de una empresa, y b) se desarrollan

los sistemas o la parte de los sistemas en que se desea utilizar el equipo de PED como una herramienta de proceso.

Por lo expuesto anteriormente el centro de PED, comprende las siguientes actividades:

- a. La recepción y control de los documentos fuente; la verificación de que cumplan con requisitos establecidos en cuanto a su integridad, legibilidad y autorizaciones; la conversión de los datos fuente a un medio legible por el equipo de PED; y verificación de dicha conversión.
- b. El proceso de los datos mediante la operación, programación y control de las diferentes unidades que constituyen el equipo de PED.
- c. El manejo de archivos de datos grabados en un medio legible por el equipo de PED y la actualización de los mismos, en los sistemas que así lo requieran.
- d. La custodia y control de los archivos y programas grabados en un medio legible por el equipo de PED, así como la documentación que los ampara.
- e. La conciliación de los datos incluidos en los reportes con la formación de los documentos fuente, cuando sea aplicable y la distribución de los reportes.
- f. La identificación y control de las transacciones erróneas detectadas durante el proceso y el seguimiento de su corrección y reincorporación al proceso.
- g. El establecimiento y prueba de procedimientos de respaldo y recuperación del equipo de PED, los archivos de datos, los programas y la documentación.
- h. El establecimiento y prueba de procedimientos de respaldo y recuperación del equipo de PED, los archivos de datos, los programas y la documentación.
- i. El desarrollo de nuevos sistemas susceptibles de automatizarse (o la conversión de sistemas manuales o mecánicos), incluyendo el estudio preliminar, la definición de requerimientos y especificaciones técnicas, el diseño, la preparación y prueba de programas, el establecimiento de procedimientos, la prueba, conversión e implementación del sistema y el desarrollo de la documentación soporte, relacionada con cada uno de los puntos anteriores.
- j. El mantenimiento (modificaciones) a los sistemas y programas existentes y el desarrollo de la documentación respectiva.
- k. El desarrollo, establecimiento y documentación de políticas, procedimientos y estándares relacionados con las actividades del centro.

Hallazgos

Una vez estudiada y analizada la operación, se realizó un resumen de los problemas y fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

- ✓ No se prepara un programa diario para la utilización del computador.
- ✓ No existen estándares para la documentación del desarrollo de sistemas y sus modificaciones.
- ✓ Falta de metodología para la administración del desarrollo de sistemas.

➡ La operación de otorgamiento de créditos, comprende las siguientes actividades:

- a. Participar en la fijación de objetivos y políticas de crédito acordes a los presupuestos financieros de la empresa.

Los objetos fundamentales están relacionados con niveles de las cuentas por cobrar y costo de la ejecución de la operación, y entre las políticas se pueden mencionar la referentes a: límites de crédito, forma de investigación de los solicitantes, personal autorizado para concederlo, documentación de los créditos otorgados, obtención de seguros de crédito, condiciones generales del otorgamiento, etc,

- b. Intervenir en el establecimiento de metas a carta y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos. Evaluar periódicamente las actividades realizadas con los planes trazados.
- c. Planear los recursos humanos y materiales que deben incorporarse a esta operación para alcanzar las metas establecidas, asignarlos y manejarlos en forma eficiente.
- d. Tramitar las solicitudes de crédito de clientes potenciales, obteniendo las referencias que se requieran, bancarias, comerciales, de agencias especializadas, etc., y registrando la información básica del cliente una vez que se está operando con él.
- e. Establecer límites de crédito a los clientes, de acuerdo al tipo de actividades que realicen, sus referencias crediticias, las experiencias que guarde la empresa, el volumen de mercancía que desplazo, etc. Deben existir estratos para la autorización de estos límites, así como revisarse periódicamente. Estas actividades pueden ser realizadas por un Comité de Crédito.
- f. Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
- g. Establecer y actualizar permanentemente los archivos de clientes, en los que se encuentre su capacidad de crédito, las operaciones con ellos realizadas, forma de paga, frecuencia y monto de sus compras, fechas de pedidos, embarques y pagos, etc.
- h. Mantener información sobre las condiciones generales del mercado crediticio y particularmente de las ramas de actividad en que se desarrolle la empresa.
- i. Conservar una estrecha comunicación entre crédito y otras operaciones de la empresa, particularmente con las de cobranzas, ventas, embarques y contabilidad.
- j. Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa en determinado momento (en relación con las condiciones preestablecidas) y los casos individuales de excepción que sean de importancia.

Hallazgos

- ✓ No existe un adecuado equilibrio de las características del crédito ofrecido por la empresa con las necesidades del cliente y las condiciones generales del mercado y de la competencia.
- ✓ Las cuentas por cobrar no se mantienen dentro de los límites planeados de crédito.
- ✓ Los manuales de procedimientos se encuentran desactualizados en cuanto a la estructura de la empresa
- ✓ La selección y estudio de los créditos concedidos no se están realizando de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos. . .
- ✓ Existe una inadecuada interpretación del mercado crediticio, . planes descoordinados de las estrategias financieras de la empresa, organización inadecuada, lentitud en los procesos operativos, elementos materiales ineficientes para los volúmenes y complejidad de las

actividades e información incompleta e inoportuna.

- ➡ La operación de la administración de inventarios, comprende las siguientes actividades:
- Incluir los objetivos, estructura organizacional, políticas y procedimientos de la Administración de Inventarios, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
 - Definir las actividades y funciones que integran la operación y asignar los recursos materiales y humanos necesarios.
 - Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la Administración de Inventarios.
 - Planear y efectuar oportunamente los requerimientos de materiales, con base a los programas de producción y/o ventas.
 - Establecer los niveles de inventarios adecuados que aseguren la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidad necesarias.
 - Establecer y vigilar el sistema de almacenaje de existencias para la salvaguardo, custodio, distribución, acomodo y movimiento de materiales, así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.
 - Diseñar la documentación para controlar los movimientos de existencias y definir el flujo de las mismas, de tal forma que permita el procesamiento correcta y oportuna de datos.
 - Implantar sistemas de costos y métodos de valuación para el registro contable de inventarios.
 - Definir la forma, oportunidad, grado de detalle y frecuencia de los informes necesarios que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.
 - Implantar procedimientos presupuestarios para comparar sistemáticamente con los resultados reales y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.
 - Implantar sistemas de información que permitan conocer los costos de ordenar, reponer y mantener los inventarios, así como el costo beneficio atribuible a la dinámica de los inventarios.
 - Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lenta movimiento y obsoletos.
 - Coordinar actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas, para vigilar e incrementar la productividad.

Hallazgos

- ✓ Falta de definición, carencia o cumplimiento de objetivos y políticas para la operación de inventarios.
 - ✓ Fallas en la estructura orgánica del departamento de inventarios.
- ➡ La operación de los sistemas administrativos de información, comprende las siguientes actividades:

Por sistema administrativo de información se entiende el conjunto de procedimientos que se utilizan para registrar, clasificar y resumir los datos generados en las operaciones de las empresas, con el fin de obtener información sobre el resultado de la ejecución de estas operaciones, por lo que comprende las siguientes actividades.

- a. Sistemas de proceso de transacciones, cuyas características radican en procesar operaciones en volumen y que de los archivos del sistema, desde los manuales hasta los computarizados, sea posible obtener información con un alto grado de detalle, así como información resumida.
- b. Sistemas de información para la gerencia y sistemas de respaldo en las decisiones. Estos sistemas están encaminados a proporcionar información dirigida a los más altos niveles de la organización.

Consisten en concentrar, comparar y analizar datos obtenidos de los sistemas de proceso de transacciones, con el objeto de apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y ejecutivos. Estos temas tienen como características principales el estar orientados a proporcionar información sobre la problemática de la alta dirección y complementarse con el uso de modelos de simulación o de técnicas avanzadas para acceder los datos en detalle e incrementar la calidad y velocidad de las funciones de consulta.

Hallazgos

- a) No se compara la información. Es importante comparar la información con las operaciones a períodos que la empresa llevó a cabo con anterioridad y con medidas estándar de eficiencia obtenidas en el proceso de planeación. También, se pueden realizar comparaciones con datos externos a la compañía como por ejemplo: razones e índices financieros de la industria a la que pertenece la empresa, estadísticas de ventas y penetración de mercado u otros datos que pueden estar disponibles en cámaras de comercio o industria, secretarías de estado, bancos de información, etc.
- b) No se tiene identificado la información relevante. La información debe ser relevante en los aspectos principales que afectan la operación del negocio. Sobre esta base existen varias técnicas que ayudan a la presentación de la información para que sea relevante, como por ejemplo: utilizar cifras en miles, millones, etc., concentrar datos de diferentes fuentes de información y compararlos, producir información por las excepciones sustanciales a las políticas establecidas, etc.

Trabajo a realizar

- a. Elaborar programas de trabajo.
- b. Elaborar el informe de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA:

- **Control y Auditoria Interna en la Empresa – Almela Diez, 1987.**
- **Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO) – Cooper & Lybrand, 1997.**
- **Auditoria Operacional – Comisión de Auditoria Operacional: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2002.**
- **Auditoria Administrativa – Enrique Benjamín Fránklin, 2001.**
- **Auditoria Interna Clave del Mejoramiento Financiero y Operativo – Alexander Hamilton Institute Incorporated, 2001.**
- **Instituto de Auditores Internos – Declaraciones sobre Auditoria Interna.**
- **Apuntes propios**